

Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Yermolinskyi S. O. & Kvitka A. S. (2025). Finansovo-innovatsiina transformatsiia kharchovoi promyslovosti ta mekhanizmy formuvannia y realizatsii na shliakhu yevrointehratsii Ukrainy [Financial and innovation transformation of the food industry and mechanisms of formation and implementation on the path of Ukraine's European integration]. *Biznes Inform*, 6, 117–126.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструмент ШІ не використовувався для генерування первинних даних, виконання розрахунків або автоматичного формування наукових висновків.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 005.332.4: 658.5

JEL: L25; M14; O33; Q56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-647-663>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ВАЖЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2026 МАЙСТРЕНКО О. В., САБАДАШ І. В., ПЕТРУШОВ В. В., СЕЛІХОВ С. В.

УДК 005.332.4: 658.5

JEL: L25; M14; O33; Q56

Майстренко О. В., Сабадаш І. В., Петрушов В. В., Селіхов С. В. Організаційно-управлінські важелі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Статтю присвячено організаційно-управлінським засадам розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах структурних трансформацій економіки, поширення принципів сталого розвитку, екологізації бізнесу та прискорення цифровізації управлінських процесів. Актуальність тематики дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до формування конкурентних переваг бізнесу під впливом посилення екологічних вимог, ресурсних обмежень, цифрової трансформації, розвитку циркулярної економіки та поступової інтеграції України в європейський економічний простір. Дослідження має на меті обґрунтувати методологічний базис побудови організаційно-управлінського забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на засадах сталого розвитку, екологізації та цифровізації. Для досягнення поставленої мети в статті вивчено сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю та визначено напрями його змістовної трансформації. Систематизовано традиційні організаційні й управлінські важелі та обґрунтовано доцільність їх доповнення інструментами стратегічного екологічного менеджменту, екологічної сертифікації, зеленого реінжинірингу, ESG-управління, екологічного брендингу, екодизайну, управління життєвим циклом продукції та циркулярними бізнес-моделями. Запропоновано авторський підхід до формування екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів, архітектура якого передбачає взаємодію організаційних та управлінських блоків, функціональних і цільових підсистем. Центральним елементом запропонованого механізму визначено інклюзивну цифровізацію, яка розглядається не лише як інструмент автоматизації управлінських операцій, а як основа прозорості, відкритої та безбар'єрної взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами. Охарактеризовано основні напрями застосування організаційно-управлінських важелів у сфері циркулярної економіки, управління життєвим циклом продукції, екологічної сертифікації, екобрендингу та екодизайну. Показано, що синергійне поєднання екологічного брендингу та екодизайну забезпечує одночасне формування матеріальних і нематеріальних складових конкурентної переваги, сприяючи ресурсоефективності, зміцненню репутації, підвищенню довіри споживачів і розширенню можливостей виходу на преміальні сегменти ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність; зелена економіка; організаційно-управлінські важелі; сталий розвиток; екологізація бізнесу; циркулярна економіка; цифровізація.

Рис.: 4. Бібл.: 39.

Майстренко Ольга Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри креативного менеджменту та дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна)

E-mail: olga.maistrenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

Сабадаш Інна Володимирівна – кандидат юридичних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: inna.sabadash@tuta.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

Петрушов Василь Володимирович – кандидат технічних наук, доцент, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: Vvpetrushov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7354-9788>

Селіхов Сергій Володимирович – кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: info@lfi-naas.org.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>

Maistrenko O. V., Sabadash I. V., Petrushov V. V., Selikhov S. V. The Organizational and Management Levers of Ensuring the Competitiveness of Economic Entities

The article is dedicated to the organizational and managerial principles of developing the competitiveness of economic entities amid structural economic transformations, the spread of sustainable development principles, business greening, and the acceleration of digitalization in managerial processes. The relevance of this research topic is driven by the need to rethink traditional approaches to creating competitive business advantages under the influence of stricter environmental requirements, resource constraints, digital transformation, the development of a circular economy, and the gradual integration of Ukraine into the European economic space. The aim of the study is to substantiate the methodological basis for building organizational and managerial support for the competitiveness of economic entities on the principles of sustainability, greening, and digitalization. To achieve the set aim, the article examines modern approaches to forming the organizational and economic mechanism for managing competitiveness and identifies directions for its substantive transformation. Traditional organizational and managerial levers are systematized, and the advisability of supplementing them with tools for strategic environmental management, environmental certification, green reengineering, ESG management, environmental branding, eco-design, product life cycle management, and circular business models is substantiated. The authors' approach to forming an eco-oriented organizational and managerial mechanism for ensuring the competitiveness of economic entities is proposed, whose architecture involves the interaction of organizational and managerial blocks, as well as functional and target subsystems. The central element of the proposed mechanism is defined as inclusive digitalization, which is seen not just as a tool for automating managerial operations but as a foundation for transparent, open, and barrier-free interaction between businesses and stakeholders. The main directions for applying organizational and managerial levers in the areas of circular economy, product life cycle management, environmental certification, eco-branding, and eco-design are described. It is shown that the synergistic combination of eco-branding and eco-design ensures the simultaneous formation of both tangible and intangible components of competitive advantage, promoting resource efficiency, strengthening reputation, increasing consumer trust, and expanding opportunities to enter premium market segments.

Keywords: competitiveness; green economy; organizational and managerial levers; sustainable development; greening of business; circular economy; digitalization.
Fig.: 4. Bibl.: 39.

Maistrenko Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Creative Management and Design, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine)

E-mail: olga.maistrenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8007-3191>

Sabadash Inna V. – PhD (Law), Candidate on Doctor Degree, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: inna.sabadash@tuta.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

Petrushov Vasily V. – PhD (Engineering), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: Vvpetrushov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7354-9788>

Selikhov Serhii V. – PhD (Economics), Candidate on Doctor Degree, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: info@lfi-naas.org.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>

Сучасне конкурентне середовище поступово змінює розуміння конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Якщо традиційно її забезпечення значною мірою пов'язувалося з рівнем витрат, ціною, якістю продукції, доступом до ресурсів та ефективністю використання виробничого потенціалу, то сьогодні цих чинників уже недостатньо для формування стійких ринкових позицій у довгостроковій перспективі. На конкурентні можливості бізнесу дедалі відчутніше впливають екологічні вимоги, соціальна відповідальність, цифрова прозорість, здатність до інновацій, ефективність використання ресурсів, характер взаємодії зі стейкхолдерами та готовність підприємства до адаптації до структурних змін на ринку.

Гостроти ця проблема набуває для українських суб'єктів господарювання, які одночасно функціонують в умовах воєнних ризиків, ресурсних обмежень, нестабільності ринків і необхід-

ності адаптації до європейських регуляторних вимог. Європейська інтеграція України передбачає не лише відкриття нових можливостей для виходу вітчизняного бізнесу на європейські ринки, а й поступове прийняття принципово нових правил конкурентної боротьби. Екологічні стандарти, вимоги до простежуваності продукції, ESG-підходи, циркулярні бізнес-моделі, екологічна сертифікація та цифрова звітність поступово переходять із категорії добровільних ініціатив до сфери стратегічних умов ведення бізнесу.

У таких умовах організаційно-управлінські важелі вже не можуть розглядатися лише як внутрішні інструменти координації діяльності підприємства. Їхнє функціональне призначення розширюється до формування здатності бізнесу передбачати зміни, швидко перебудовувати бізнес-процеси, ефективно використовувати ре-

сурси та перетворювати зовнішні виклики на нові можливості для розвитку. Відповідно, виникає необхідність переосмислення традиційного підходу до формування організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності та його доповнення інструментами екологічної, соціальної та цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання представлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Теоретико-методологічні засади побудови механізму управління конкурентоспроможністю розкрили у своїх працях Н. В. Сурженко, І. В. Агеева [1], І. П. Потапюк, Ю. В. Помаз, І. В. Поровай, А. С. Пушкар [2], Л. Мельник, А. Грод [3], М. В. Зось-Кіор, С. І. Співак, О. В. Ісай, В. С. Лесюк [4], А. С. Мохненко, Р. А. Антонов [7], Р. Р. Русин-Гринник [8] та інші.

Організаційний розвиток як основа управлінських трансформацій досліджено в працях Г. А. Дорошук [5], тоді як В. С. Гапон та І. Ю. Крамар [6] зосередилися на управлінні конкурентним потенціалом підприємств.

Сучасне розуміння конкурентоспроможності дедалі більше пов'язується із принципами сталого розвитку та екологізацією господарської діяльності. У цьому контексті відзначимо дослідження Є. Ф. Банева, В. М. Крулікевич [9], Т. П. Галушкіної, Л. А. Мусіної, В. Г. Потапенко [10], А. Павловського [12], М. Красіна [13], О. О. Красноручького, Ю. О. Зайцева [14], О. О. Маслака, А. В. Кузя [15], де обґрунтовано організаційні передумови сталого, адаптивного та «зеленого» розвитку підприємств.

Беззаперечно, потужну роль у формуванні нових конкурентних переваг відіграють циркулярна економіка, екологічна сертифікація та управління життєвим циклом продукції. Ці напрями досліджено в працях О. Аккая, А. Едірнелігіл [16], О. А. Літбак [20], Х. Штверкової, М. Крюгерової, М. Козіел, М. Бучкової [21], М. С. Аберкане, А. Отман [28]. Роль управлінських чинників у формуванні екологічно орієнтованих конкурентних переваг розкрито в праці Б. Озгюл, Ч. Зехір [29], а значення екологічного брендингу – у дослідженні Ю. І. Головні, В. М. Ільченко, О. М. Требей [31].

Окремий напрям наукового дискурсу сформували дослідження, присвячені взаємозв'язку цифровізації, сталого розвитку та конкурентоспроможності. Такі вчені, як Ч. Лі, Г. Йонг, В. Кої, Х. Ші [33], Р. Тумпа, А. М. Наені, Ф. Афзал, А. Н. Ганбаріпур [34], Ї. Чжан, М. Б. Хаскелі [35], Р. Прохорук, А. Улінічі, О. Васирина, А. Білоус, А. Гречан [36] до-

слідили аспекти залучення цифрових технологій для підвищення екологічної результативності, показників ESG і формування конкурентних переваг.

Таким чином, проаналізовані напрацювання вітчизняних і закордонних дослідників сформували достатнє підґрунтя для дослідження організаційно-управлінських важелів конкурентоспроможності, однак переважна частина праць розглядає їх як окремі функціональні блоки. Потребує подальшого розвитку системне поєднання організаційних, управлінських, екологічних і цифрових інструментів у межах єдиного механізму формування довгострокових конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Саме цей аспект визначає наукову спрямованість і мету поточного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування методологічного базису побудови організаційно-управлінського забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на засадах сталого розвитку, екологізації та цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційно-управлінські важелі в класичному розумінні та на практичній площині є базовою детермінантою функціонування бізнес-суб'єкта, що забезпечує впорядкованість внутрішніх процесів, раціональний розподіл обмежених ресурсів і координацію зусиль для досягнення поставлених цілей. Вони створюють корпоративний інституційний каркас організації, що дозволяє адаптувати внутрішнє середовище до динамічних змін на ринку. За сучасних умов глобальних економічних трансформацій роль цих важелів суттєво розширюється: вони перестають бути лише інструментами адміністрування та стають критичною передумовою формування стратегічної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів.

Посилення зовнішніх викликів, які є наслідками поширення соціально-екологічних цінностей, європейського «зеленого» курсу та інших глобальних ініціатив, до яких приєдналась Україна, формує нові завдання для системи організаційно-управлінського інструментарію, спрямованого на створення стратегічних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Його головним завданням постає забезпечення переходу від традиційної конкуренції до стратегії ресурсної ефективності та еко- і соціально відповідальних інновацій, що дозволяє конвертувати екологічні витрати у джерела довгострокової капіталізації. Удосконалення та доповнення системи організаційно-управлінських важелів стає фундаментом формування динамічних здібностей бізнесу, трансформуючи екологічні виклики в стратегічні активи конкурентоспроможності.

Питанню обґрунтування дієвих організаційно-управлінських важелів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів приділяється значна увага з боку українських науковців. Зміст більшості методичних підходів зводиться до пошуку ефективних архітектурних сценаріїв побудови організаційно-управлінського механізму. Як показали результати систематизації, автори в його складі найчастіше виокремлюють три базові блоки: *організаційний* (нормативно-методичне, ресурсне, інформаційне та наукове забезпечення), *функціональний* (який ґрунтується на класичному наборі функцій менеджменту, що визначають і сприяють досягненню корпоративних цілей конкурентоспроможності) та *цільовий* [1–3].

Значна частина науковців у межах такого механізму відокремлює його економічну компоненту (витрати, ціни, якість, фінансовий потенціал) [4–6]. Мохненко А. С. і Антонов Р. А. наголошують на вагомості маркетингової стратегії, що визначає вектор дії елементів економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [7].

Змістовною та багаторівневим є авторська модель організаційно-економічного механізму, запропонована Русиним-Гриником Р. Р. Вона орієнтована на поєднання організаційно-економічних важелів конкурентоспроможності на національному, галузевому та локальному (бізнесовому) рівнях, що комплексно відображає їхній вплив на формування конкурентних переваг [8].

Таким чином, у науковій літературі отримав поширення системний підхід до побудови механізму управління конкурентоспроможністю, який сам постає центральною складовою системи управління та містить у своїй архітектурі сукупність взаємопов'язаних елементів і важелів (організаційних, управлінських, економічних, соціальних, техніко-технологічних), синергія взаємодія яких спрямована на створення конкурентних переваг компанії (бізнесу).

Необхідність сталих трансформацій національної економіки та зміна орієнтирів українського бізнесу привели до доповнення системи традиційних організаційно-управлінських важелів конкурентоспроможності, серед яких центральне місце поступово набувають: корпоративна культура, управління знаннями, «зелені» інвестиції та інновації [9], смарт-спеціалізація, стійкі способи виробництва, цифровізація [10].

Європейський курс на екологізацію міжнародної економіки, зафіксований у стратегічному курсі ЄС «Компас конкурентоспроможності» на період 2025–2027 років, визначив ключові організаційні важелі нарощування конкурентних пере-

ваг: подолання інноваційних розривів, розвиток партнерства у сфері «чистої» торгівлі, розвиток навичок і нарощування людського капіталу, зниження рівня бюрократії в управлінні [12].

На рівні компанії організаційний потенціал забезпечення трансформацій у напрямку «зеленої» конкурентоспроможності ґрунтується на системі цінностей організації та включає: розвиток людського капіталу, організаційну структуру компанії [13], організаційну безпеку (ресурси), управлінські навички та ступень креативності в ухваленні рішень [14]. Красноручкий О. О. і Зайцев Ю. О. серед організаційних важелів акцентують увагу на способах взаємодії бізнес-суб'єктів: логістиці, кооперації, інтеграції, створенні організаційних клас-терів, що зміцнює їхній організаційний потенціал і формує передумови для масштабування конкурентних переваг [14].

У площині управлінських важелів, використання яких формує передумови для створення стійких і екологічних конкурентних переваг, Маслак О. О. та Кузь А. В. виділяють стратегічне управління, чинну ступінь корпоративної соціальної відповідальності та діючий інструментарій ESG-управління, характер побудови взаємовідносин зі стейкхолдерами, систему управління ризиками [15].

Система організаційно-економічних важелів забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на даний час характеризується переважно традиційною спрямованістю та як кінцеву результативно-цільову ознаку передбачає задоволення інтересів власників бізнесу. Дія цих важелів орієнтована на короткострокову перспективу та має адаптивно-реактивний характер реагування на виклики зовнішнього середовища.

Для здобуття довгострокових конкурентних переваг вітчизняного бізнесу систему традиційних організаційно-управлінських важелів має бути поступово трансформовано та доповнено інструментами, що мають проактивний характер реагування на виклики та можливості ринкового середовища, яке вже формується відповідно до вимог сталого розвитку й екологічного переходу національних економік. Серед нових «зелених» важелів конкурентоспроможності суб'єктів господарювання слід виділити такі:

- 1) *стратегічний екологічний менеджмент і сертифікація* (імплементация екологічних цінностей і орієнтирів у стратегію розвитку компанії, запровадження екологічного контролю і аудиту);
- 2) *«зелений» реінжиніринг бізнес-процесів* (організаційна перебудова ланцюгів постачання на принципах циркулярної економіки);

- 3) *ESG-орієнтована звітність і прозорість* (добровільне запровадження нефінансової звітності зі сталого розвитку та проходження її аудиту);
- 4) *управління еко-інноваційним циклом* (перехід на енергоефективні технології та принципи вуглецевої толерантності діяльності);
- 5) *еко-корпоративна культура* (важелі навчання та ментальної трансформації персоналу, де екологічна відповідальність стає частиною внутрішньої ідеології та бренду роботодавця);
- 6) *соціально-екологічна відповідальність бізнесу*;
- 7) *еко-маркетинг* (інструменти позиціонування продукту через екомаркування та сертифікацію життєвого циклу товару).

У загальному результаті завдяки доповненню системи традиційних організаційно-управлінських важелів забезпечення конкурентоспроможності важелями «зеленого» портфеля

компанія перетворюється на «гаранта екологічної стійкості», у якій економічний успіх є невід'ємним від добробуту суспільства в довгостроковій ретроспективі (рис. 1).

Створення стійких екологічних переваг бізнесу безпосередньо пов'язано з характером і способом використання ресурсів. Критичний ресурсний дефіцит, який щороку збільшується, призвів до виникнення та поширення концепції циркулярної економіки, що орієнтована на інтегрований підхід, спрямований на відновлення та регенерацію матеріалів, продукції та її складових для створення нової та продовження терміну існування вже існуючої вартості [16]. Організаційно-управлінські важелі постають первинними до економічних інструментів продовження життєвого циклу товарів і послуг, серед яких провідне місце належить таким:

- 1) *організаційні важелі* – створення національних і міжгалузевих мереж промислових симбіозів, інфраструктура яких забезпечує повторне використання ресурсів; розширення нормативно-правового базису, що

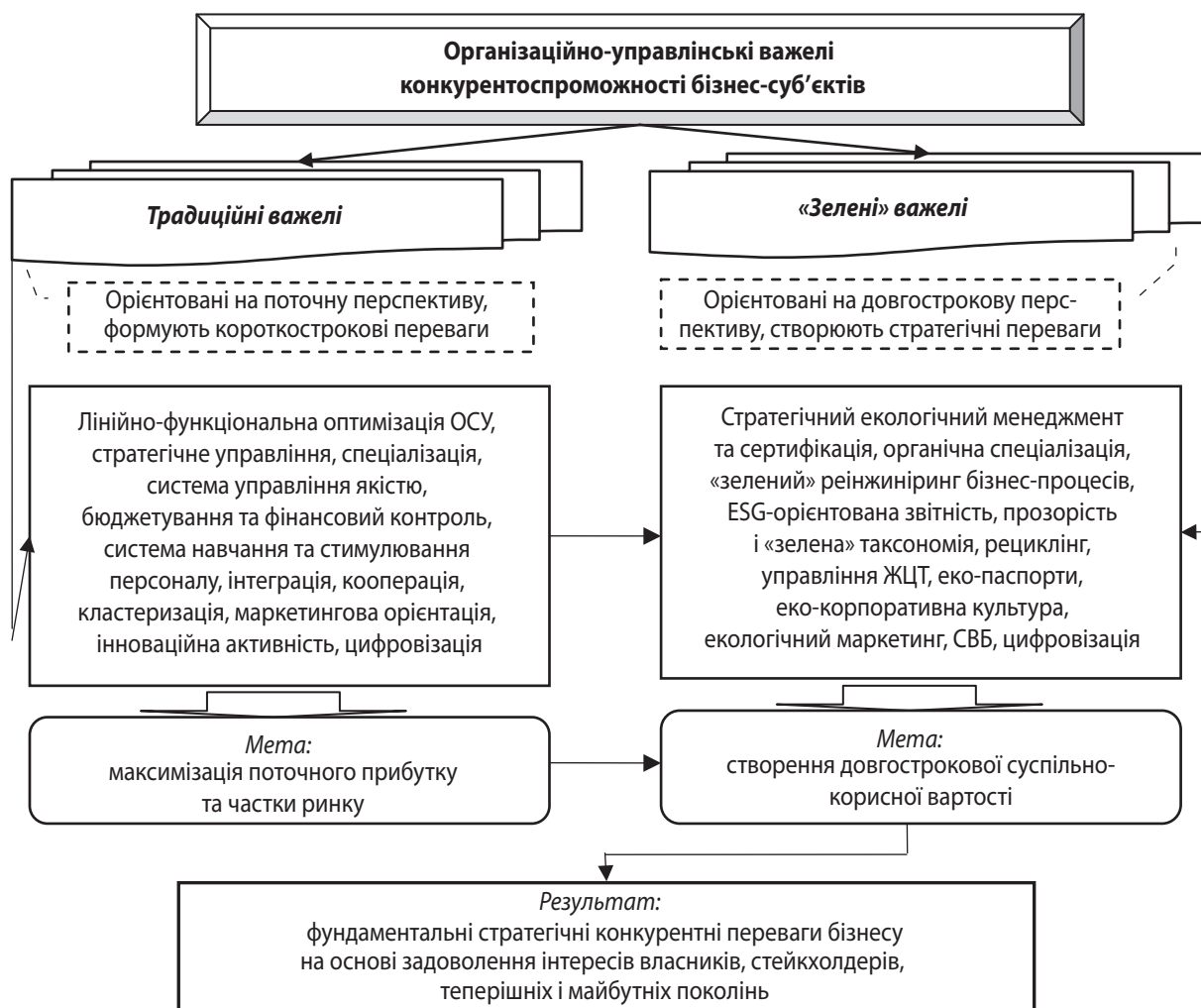


Рис. 1. Система організаційно-економічних важелів забезпечення стійких екологічних переваг бізнесу

Джерело: авторська розробка.

регламентує питання рециклінгу разом із утворенням відповідної системи моніторингу та звітності; інституалізація екологічних стандартів і поступове впровадження екомаркування для більшості бізнес-суб'єктів; впровадження цифрових паспортів продукції (товарів, послуг) з можливістю відстеження всіх етапів їх життєвого циклу за допомогою спеціалізованих цифрових платформ; зміна вимог і принципів участі суб'єктів господарювання в державних закупівлях і тендерах із дотриманням обов'язкової умови наявності частки відновлених (рецикльованих) матеріалів у продукції (послугах);

- 2) *управлінські важелі* – екологічний дизайн продукції (товарів, послуг), розробка та поступова імплементація екологічних індикаторів (KPI) у корпоративні стратегії компаній, зовнішній і внутрішньокорпоративний екологічний аудит, управління відходами, екологічний коучинг.

Перехід до економіки замкненого циклу Єврокомісія розглядає як ключовий інструмент досягнення стійких конкурентних переваг із урахуванням цілей кліматичної нейтральності та завдань Зеленого курсу. Як свідчить статистична інформація Євростату, середній коефіцієнт використання циркулярних матеріалів у країнах ЄС становить 12,2%. Найбільші конкурентні переваги на засадах замкненої економіки у 2024 році мали такі країни ЄС, як Нідерланди, Бельгія, Італія, Естонія та Мальта [11]. В Україні середній показник повторного використання матеріалів знаходиться в межах 0,4–1,5 (за звітними даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, у сфері повторного використання матеріалів і поводження з відходами). Для прискорення темпів циркулярних трансформацій на 2026 рік у ЄС заплановано ухвалення закону про циркулярну економіку.

В Україні розроблений проект Стратегії розвитку циркулярної економіки України до 2035 року, який передбачає приведення національного нормативно-правового середовища розвитку замкненої економіки у відповідність до європейських вимог і подальше сприяння розвитку циркулярним процесам у контексті європейських змін. Серед пріоритетних сфер створення замкнених ланцюгів вартості в економіці України виділено будівництво, агропродовольчий сектор, електроніку та ІКТ, пластик у пакуванні товарів, а також управління відходами. За результатами опитування українських бізнес-суб'єктів у рамках програми EU4 Environment, наразі, у зв'язку з наслідками воєнного конфлікту, Україна має не-

високий потенціал циркулярних трансформацій. У зв'язку з цим пріоритетними організаційно-управлінськими важелями в середньо- та довгостроковій перспективі постають: підвищення ступеня соціальної відповідальності бізнесу; розробка та встановлення циркулярних галузевих стандартів; створення інфраструктурних об'єктів зворотної логістики; підвищення рівня циркулярної обізнаності бізнесу, представників управління та суспільства [39].

За значенням і позицією України у світовому рейтингу індикатора «зеленої» конкурентоспроможності національних економік *Future of Growth Index (FGI)* першочерговим завданням постає обґрунтування відповідних організаційних важелів на загальнодержавному рівні, що стане підґрунтям для подальшого застосування управлінських важелів на корпоративному рівні. Критичний розрив за складовою індикатора FGI «сталий розвиток» (*Sustainability*) із провідними країнами в напрямку циркулярних перетворень (Данія, Швеція) свідчить про необхідність створення відповідного організаційного механізму для активізації циркулярних трансформацій. Крім того, суттєвим є також розрив за такою складовою, як стабільність і адаптивність (*Resilience*) та інноваційність розвитку, що проявляється в існуючому на даний час дефіциті організаційних осередків реалізації циркулярних бізнес-моделей (парків, платформ, хабів).

Низьким рівнем інклюзивності також характеризується організаційне середовище доступу до ринків «зеленого» капіталу, що значно уповільнює та обмежує залучення інвестицій, необхідних для реалізації екологічних трансформацій [30]. Таким чином, ключовим напрямом застосування організаційних важелів довгострокової конкурентоспроможності економіки України постає формування умов, сприятливих для забезпечення сталого розвитку бізнесу, що формуватиме передумови для подальшого застосування управлінських важелів створення стійких конкурентних переваг.

Організаційно-управлінські важелі та результати їх дії забезпечують вагомий вплив на створення довгострокових конкурентних переваг на всіх рівнях господарювання. Зміна пріоритетів їх здобуття в напрямку екологізації та посилення соціальної відповідальності управління поступово формує новий базис конкурентоспроможності, у якому організаційно-управлінські фактори визначають здатність системи раціонально використовувати ресурси за пріоритетами екологічних трансформацій бізнес-процесів. Сукупність управлінських чинників забезпечує здатність управління реагувати на нові зміни, а організаційні чинники постають своєрідними «гарантами» їхньої ефек-

тивності. Інтегральним результатом дії організаційно-управлінських важелів на рівні національних економік є значення глобальних індексів «зеленої» конкурентоспроможності, які демонструють прогрес у формуванні конкурентних переваг на основі нових екологічних факторів.

Створення довгострокових конкурентних переваг на засадах екологізації та підвищення соціальної відповідальності управління є тривалим і складним процесом, який потребує постійного моніторингу результатів і коригування дій. У світовій практиці результати екологічних трансформацій у напрямку забезпечення «зеленої» конкурентоспроможності національних економік оцінюються за допомогою багатьох індикаторів, методична площа яких постійно розширюється та доповнюється. Серед основних із них слід виділити: індекс екологічної ефективності (EPI), індекс «зеленого» зростання (GGI), глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (GSCI), індекс глобальної «зеленої» економіки (GGEI), індекс використання циркулярних матеріалів, (CMUR), глобальний індекс ефективності зміни клімату (CCPI).

Кардинальна зміна пріоритетів подальшого суспільного розвитку, викликана ризиками кліматичних змін, привела до необхідності поглибленої оцінки результатів спільних зусиль, орієнтованих на їх мінімізацію. У підсумку на глобальній методичній площині з'являються нові індекси конкурентоспроможності, які віддзеркалюють прогрес у сфері здобуття екологічних і стійких конкурентних переваг. У 2024 році на Всесвітньому економічному форумі був представлений глобальний рейтинг країн за індексом майбутнього зростання (*Future of Growth Index*) [19], який став своєрідним продовженням глобального індексу конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index*) з акцентом на принципово нові сфери досягнення майбутніх конкурентних переваг: інноваційність, інклюзивність, сталий розвиток та стійкість і адаптивність систем управління до нових умов господарювання.

Одним із найбільш дієвих і перспективних для національної економіки важелів створення довгострокових стійких конкурентних переваг є екологічна сертифікація [33]. Екологічні сертифікати постають стратегічним інструментом, який забезпечує «зелену» конкурентну перевагу шляхом диференціації продуктів, підвищення операційної ефективності та зміцнення репутації бренду серед екологічно свідомих споживачів. Ключові сертифікати, такі як ISO 14001, ENERGY STAR, FSC і GOTS, дозволяють компаніям вийти на нові ринки, зменшити витрати, пов'язані з відходами, та зміцнити довіру в економіці, дедалі більше орієнтованій на

сталий розвиток. У країнах ЄС сертифікація використовується як інструмент імплементації та досягнення цілей сталого розвитку в бізнес-стратегії компаній, формування бренду та досягнення фінансових завдань бізнесу [25]. Прагнучи вийти на європейські ринки та закріпитися на відповідних ринкових сегментах, українські компанії вже не можуть ігнорувати вимоги екологічної сертифікації продукції, незважаючи на її переважно добровільний характер.

В Україні порядок екологічної сертифікації регламентується Законами України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [22], «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про управління відходами» [23], а також Законом України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [24], який визначає екологічну сертифікацію як ключовий інструмент сталого розвитку.

Чинні норми передбачають дві основні форми екологічної сертифікації в Україні: 1) сертифікацію систем управління (через процедури проходження незалежного аудиту); 2) екологічну сертифікацію продукції (органічна сертифікація, екологічне маркування, декларування екологічних переваг). Базис сертифікації формують міжнародні стандарти якості ISO 14001 та ISO 14024. Серед основних видів екологічних сертифікатів, які видаються в Україні, є: сертифікати системи екологічної якості (ISO 14001), енергоменеджменту (ISO 50001), вуглецевого сліду (ISO 14064 / 14067), сертифікати екологічного маркування «Зелений журавлик» (ISO 14024), «Євролисток», сертифікати зеленого будівництва (за системами BREEAM, LEED), енергетичні сертифікати будівель, фітосанітарні сертифікати, що засвідчують безпеку продуктів харчування (Органік), і відповідність екологічним вимогам біопалива та сільськогосподарського виробництва (*International Sustainability & Carbon*).

З 1 січня 2026 року в Україні введено нові євроінтеграційні норми екологізації продукції агропродовольчого комплексу: обов'язкове маркування продуктів із ГМО та суворі вимоги до благополуччя сільськогосподарських тварин. Як засвідчують статистичні дані Комісії ЄС, кількість виданих екологічних сертифікатів швидко збільшується, а станом на кінець 2025 року загальна кількість сертифікованих екологічних продуктів склала 109 тис. од. Європейськими лідерами екомаркування є Франція, Німеччина, Італія та Іспанія. Найпопулярнішими сферами екологічної сертифікації є продукція хімічної та легкої промисловості (побутові товари) і продукти харчування [17]. Ці європейські тренди визначають стратегічні орієнтири

для подальшого розвитку українських компаній, які мають цільові орієнтири щодо виходу на європейські ринки та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку. Серед основних органів екологічної сертифікації продукції (товарів, послуг) в Україні найбільш відомими є: ТОВ «Органік Стандарт», ВГО «Жива планета», ПП «КоТріс», ТОВ «Центр Україна», НВКП «Стандарт-Сервіс».

Один із найбільш потужних потенціалів екологічних конкурентних переваг національної економіки зосереджений у сфері органічного продовольства. За даними Єврокомісії, Україна постає провідним постачальником органічного продовольства на європейські ринки та, незважаючи на наслідки військового конфлікту, у 2024 році покращила свої ринкові позиції порівняно з 2021 роком, зайнявши 3 місце в рейтингу серед 123 країн світу. Основними видами української органічної продовольчої продукції є зерно, продукція олійних культур, фрукти та горіхи [26]. Внутрішньонаціональне лідерство серед виробників агроорганічної продукції утримують Київська та Вінницька області. Разом із тим, частка площі під органічним виробництвом в Україні становить близько 1,1% (349,3 тис. га). У контексті глобальної частки площі органічних земель, що дорівнює 2,1% від сільгоспугідь, та високих темпів зростання місткості світового ринку органічної продукції [18] Україна має сприятливі умови для здобуття стійких конкурентних позицій на основі розвитку екологічного органічного агропродовольчого виробництва.

Одним із форматів сучасних відповідей бізнесу на загострення конкурентної боротьби на ринках і зростання впливу екологічних норм є *управління життєвим циклом товару (ЖЦТ)*. Управління ЖЦТ у сучасній практиці розглядається як дієвий інструмент, що допомагає брендам оптимізувати виробничі та бізнес-процеси, мінімізувати відходи та підвищувати ефективність використання ресурсів [38]. Поступовий перехід від традиційної моделі фрагментарного управління виробництвом до комплексного менеджменту життєвого циклу (PLM) у майбутньому формує можливості для створення стійких конкурентних переваг нового типу – на основі сталого розвитку та екологічної домінантності. Інструментарієм PLM за нових екологічних вимог є екопроекткування нових товарів (послуг), цифрова паспортизація, стандартизація рециклінгу, цифрове управління бізнес-процесами та екомаркетингом, а також післяпродажний сервіс. Загальний алгоритм використання управління життєвим циклом для створення стійких та екологічних конкурентних переваг, за авторською концепцією, можна відобразити на *рис. 2*.

У контексті створення довгостроковий стійких конкурентних переваг бізнесу управлінські рішення, що приймаються на основі концепції ЖЦТ, мають такі характеристики: 1) створення додаткових можливостей оптимізації витрат (як для бізнесу, так і для споживачів) на основі моделей довгострокового позитивного володіння товарами та їх сервісного обслуговування; 2) сприяння створенню замкнених ланцюгів вартості шляхом інтеграції моделей повернення та повторної переробки продуктів; 3) сприяння створенню доданої вартості протягом повного ЖЦТ; 4) постають каталізатором упровадження інновацій. Бізнес-моделі на основі продовження ЖЦТ здебільшого орієнтовані на попит, формують передумови для гнучких концепцій споживчого використання та генерування циклічної довгострокової цінності.

Використання концепту управління життєвим циклом товару з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу у стратегічній перспективі формує передумови для створення нової унікальної споживчої цінності, фундаментом якої є етичне й екологічно відповідальне виробництво та споживання. Це забезпечує лояльність до брендів компанії в найбільш свідомих і преміальних ринкових сегментах, ключовими пріоритетами яких є безпека, відомість і відповідальність.

Науковці зазначають, що екобрендинг як інструмент створення стратегічних конкурентних переваг з'явився як результат синергії екологічного маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності виробників. За сучасних умов він перетворився на важіль фірмового стилю, що враховує принципи сталого розвитку [29].

Екологічний брендинг підвищує цінність брендів завдяки своїй спроможності формувати стійкий позитивний імідж компаній, які демонструють свою небайдужість і участь у питаннях захисту навколишнього природного середовища.

Ключовими характеристиками екобрендів, що відрізняють їх від традиційних маркетингових інструментів, за визначенням світової організації Green Brand, постають: енергозбереження, скорочення викидів CO₂, зменшення обсягів відходів від господарської діяльності, збереження та захист природних ресурсів, використання ВДЕ, безпека та екологічна чистота продовольства, прозора, етична та відповідальна маркетингова поведінка компанії [30]. Як відмічають Головня Ю. І., Ільченко В. М., Требей О. М., результативність екологічного бренду визначається такими його властивостями: відповідальність, прозорість, гарантованість, дієвість, надійність [31]. І вітчизняні, і зарубіжні дослідники приходять до спільного висновку, що екологічний

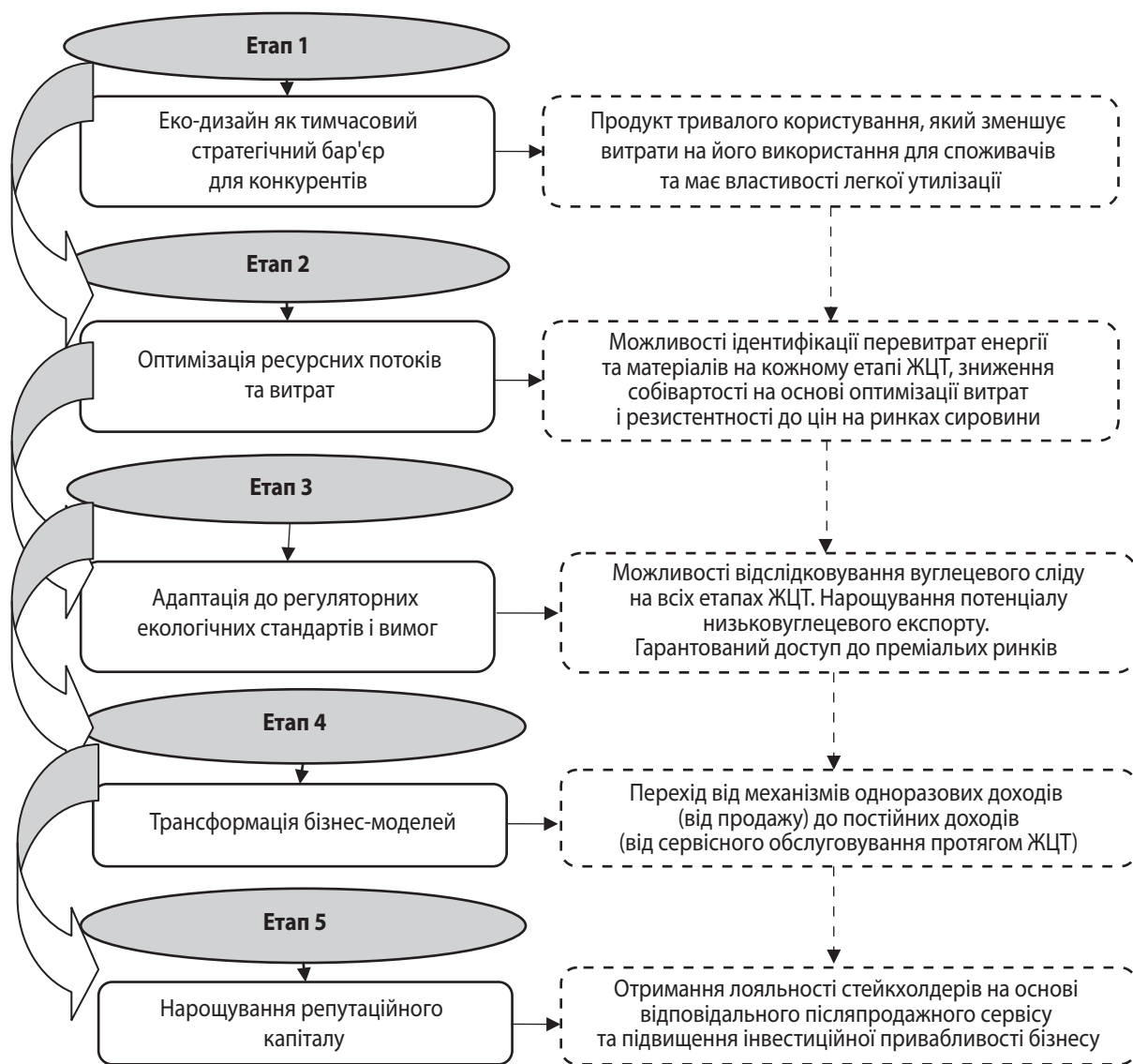


Рис. 2. Алгоритм використання PLM для створення стійких конкурентних переваг бізнесу

Джерело: авторська розробка.

брендинг є стратегічним важелем створення довгострокових конкурентних переваг бізнесу шляхом досягнення цілей сталого розвитку.

У світі екологізація брендингу розглядається як дієвий інструмент популяризації власної продукції (товарів, послуг) у контексті досягнення цілей сталого розвитку та мінімізації наслідків кліматичних змін. У рейтингу найбільш відомих екобрендів 2025 року, складеному Forbes, лідерами стали Lucid Group, Rivian, Tesla (США, ринок електромобілей), Philip Morris (США, виробництво продуктів харчування), Hewlett Packard, Microsoft, Apple (США, IT-забезпечення), Johnson & Johnson (США, ліки та біотехнології) та ін. [32]. Ключовим аспектом екологізації брендів даних компаній є реалізація бізнес-стратегій із мінімізації викидів вуглецю та енергозбереження.

Ефективна реалізація потенціалу екобрендингу, як важеля управління конкурентоспроможністю, можлива за умов створення відповідних організаційно-управлінських передумов, що передбачають прийняття ефективних рішень на основі екологізації господарської діяльності. Одним із таких рішень є використання екодизайну, який за останні роки активно перетворюється з популярного тренду в наріжний камінь стратегічних конкурентних переваг. Використання екодизайну в господарській діяльності свідчить не тільки про відданість компанії сталому майбутньому та відповідальність перед суспільством, а й сприяє збільшенню чисельності покупців, досягненню лідерства на ринку та балансу інтересів усіх стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

Виконуючи взяті на себе зобов'язання в рамках розвитку стратегічного партнерства з ЄС і реалізуючи власну кліматично нейтральну політику, Україна активно впроваджує в практику регламенти екологічного дизайну та технічні параметри відповідності продукції (товарів, робіт, послуг) екологічним вимогам. Найбільш активно стандарти екодизайну імплементуються у промисловій сфері, енергетиці, будівництві, інформації та телекомунікаціях, побутовому обслуговуванні, а також у сфері опалення та водопостачання.

Забезпечення взаємодії двох ключових організаційно-управлінських важелів конкурентоспроможності бізнесу – екологічного брендингу та екологічного дизайну – створює появу синергійного ефекту та передумови для здобуття стійких конкурентних переваг компанії на ринку. Екодизайн, формуючи матеріальну «надбудову» конкурентоспроможності, забезпечує оптимізацію всіх видів витрат ресурсів і підвищення ефективності їх використання (у т. ч. на засадах циркулярності та енергозбереження), знижує собівартість продукції, сприяє подовженню цінності продукту на всіх етапах його життєвого циклу, забезпечує адаптацію до екологічних норм і стандартів, мінімізуючи інституційні ризики господарської діяльності.

Екологічний брендинг, функціонал якого проявляється через дію елементів нематеріальної «надбудови», сприяє формуванню та презентації відкритої соціально відповідальної політики корпоративного управління, забезпечує проходження процедур екологічної сертифікації та

маркування, підтримує реалізацію екологічної візії брендів компанії та формує її преміальний ринковий імідж завдяки прихильності цінностям стало-го розвитку. Як синергійний результат, компанія нарощує довгостроковий імунітет до екологічних ризиків у бізнесі, здобуває інклюзивний доступ до ринків «зеленого» фінансування, має широкі можливості доступу до преміальних цінкових сегментів та підвищує рівень інституційної стійкості за умов посилення регуляторних викликів (рис. 3).

У сучасному інституційному середовищі потенціал реалізації організаційно-управлінських, економічних, фінансових, соціальних та інших важелів забезпечення конкурентоспроможності перебуває в тісному зв'язку з цифровими процесами. Протягом останніх років цифровізація перетворилася з найбільш масштабного суспільного тренду на стратегічна необхідність для бізнесу, який прагне підвищити ефективність, стійкість і конкурентоспроможність. Результати досліджень переконливо засвідчують, що в бізнесі цифрова трансформація має значний потенціал для підвищення екологічної конкурентоспроможності. Вона покращує структуру людського капіталу та операційну ефективність, тим самим підвищує екологічну конкурентоздатність. [33]. Цифрова трансформація є підґрунтям для покращення показників ESG завдяки ухваленню обґрунтованих рішень на основі даних у реальному часі, скорочує час, що витрачається на ручну обробку даних, підвищує складність системи та дозволяє локальну та глобальну стандартизацію показників ESG [34].



Рис. 3. Механізм формування стійких конкурентних переваг бізнесу на основі синергії екобрендингу та екодизайну

Джерело: авторська розробка.

У контексті створення стійких конкурентних переваг роль цифровізації посилюється з появою нових і вдосконаленням наявних інструментів, які дозволяють господарюючим суб'єктам ухвалювати рішення за всіма напрямками їх створення. Цифровізація постає фундаментальним каталізатором, що допомагає запровадженню інших організаційно-управлінських важелів, перетворюючи їх на стійкі конкурентні переваги. На даний час система цифрового забезпечення має необхідні інструменти для підтримки дії всіх організаційно-управлінських важелів управління стійкою конкурентоспроможністю:

- 1) у сфері екологічного менеджменту та сертифікації: інструменти, що допомагають отримати екологічні сертифікати (Cloud-based EMS), електронні системи прозорості ланцюгів постачання; автоматизовані інструменти контролю викидів, «precision farming» у сільському господарстві, CRM-рішення;
- 2) у сфері зеленого реінжинірингу та управління ЖЦТ – цифрові двійники, III, Big Data, генеративний дизайн, PLM-системи управління, IoT;
- 3) у сфері рециклінгу й екопаспортизації – блокчейни, smart-системи управління відходами;
- 4) у сфері екокорпоративної культури та екомаркетингу – Big Data, мобільні з'єднання, III, внутрішньокорпоративні цифрові платформи, маркеплейси;
- 5) у сфері «зеленої» таксономії та ESG-звітності – галузеві платформи даних, спеціалізовані програмні продукти, автоматичне сканування нормативних актів, супутниковий моніторинг, smart-контракти та ін.

Сьогодні Китай, ЄС і США є лідерами у використанні цифрових інструментів як основи для створення умов для здобуття стійких конкурентних переваг їхніми національними економіками. В авангарді знаходиться ЄС, який активно шукає баланс між стійкістю, кліматичною нейтральністю та технологічною етикою. Європейський «Зелений курс» і «Цифровий компас» доповнюють один одного, сприяючи розвитку економіки замкнутого циклу та обміну даними, що забезпечує прозорість [27]. Отримані результати досліджень [36] підтверджують, що цифровізація має прямий визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності європейських країн. Для створення стійких конкурентних переваг цифровий інструментарій має поєднати в єдину бізнес-модель доступ до інновацій, підприємництво на принципах відповідальності та пріоритети сталого розвитку.

За останні роки Україна демонструє суттєвий і швидкий прогрес у напрямі розвитку цифровізації державних послуг та створення зручних і доступних цифрових сервісів для суспільства. Завдяки цифровій платформі «Дія» Україна зайняла лідерські позиції у світі за рівнем розвитку онлайн-сервісів (світовий рейтинг за «E-Government Development Index»). Разом із тим, у рейтингу Network Readiness Index, який комплексно оцінює можливості та готовність країни до використання цифрових інструментів для технологічного розвитку, Україна має слабкі позиції [37]. На даний час Україна є учасником у європейській програмі «Цифрова Європа» (терміном дії до 2027 року із загальним бюджетом 7,5 млрд євро). Для створення передумов справедливого рівнозначного партнерства України із країнами ЄС на основі створення стійких конкурентних переваг подальший розвиток цифрових процесів має бути зосереджений у таких ключових напрямках:

- ✦ створення єдиної національної екосистеми (цифрового порталу) прозорих і відкритих даних (на основі цифрової екоплатформи), у які будуть інтегровані автоматизовані системи передачі інформації від підприємств і бізнес-суб'єктів;
- ✦ створення інтерактивних карт використання всіх видів природних ресурсів (за прикладом національного геопорталу «Ліси України» із посиленням за рахунок супутникового моніторингу, автоматичної аналітики даних, з електронним обліком ресурсів та видачею екопаспортів продукції);
- ✦ впровадження цифрових паспортів продуктів (DPP) із орієнтацією на європейський «зелений курс», цифровізація звітності зі сталого розвитку та ESG-звітності;
- ✦ створення цифрової української біржі вторинної сировини (для масштабізації розвитку циркулярних процесів) та електронних кабінетів управління відходами для виробників і компаній;
- ✦ розробка цифрових аналітичних моделей оцінки ризиків екоменеджменту, оптимізації логістики, використання ресурсів і матеріалів.

Ці рішення дозволять сформувати сприятливі передумови для системного та комплексного використання всіх організаційно-економічних важелів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні на принципово нових засадах – цінностях сталого розвитку та «зелених» трансформацій.

Поєднання організаційно-управлінських важелів забезпечення конкурентоспроможності в

довгостроковій перспективі на нових принципах і цінностях сталого розвитку потребує застосування системного підходу для формування єдиного вектора та їхньої синергійної дії. Своєю чергою, це вимагає побудови цілісного механізму, функціонал якого буде спрямований на дієву реалізацію всіх організаційно-управлінських важелів для створення стійких конкурентних переваг з урахуванням пріоритетів екологічного та сталого існування бізнесу.

Ядром удосконаленого екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму, за авторським підходом, має стати *інклюзивна цифровізація* – як справедливий і відкритий спосіб доступу до ресурсів, ринків, інформації, можливостей партнерства для всіх стейкхолдерів бізнесу, що допоможе змінити формат мислення й управління в напрямку сприйняття та імплементації екологічних цінностей як базису подальшого існування.

В архітектурній композиції авторська модель екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму складається з двох блоків: організацій-

ного та управлінського, кожен з яких містить набір важелів екологічної спрямованості. У складі управлінського механізму вважаємо доцільним також відокремити функціональну та цільову підсистеми, які разом із організаційними важелями спрямовані на створення довгострокових стійких конкурентних переваг бізнесу та компанії (рис. 4).

На відміну від існуючих моделей організаційно-управлінського механізму авторська архітектура розглядає цифровізацію не як допоміжний інструмент, а як базовий спосіб забезпечення справедливого, рівного та безбар'єрного доступу всіх бізнес-суб'єктів і їх стейкхолдерів до умов, необхідних для створення конкурентних переваг на засадах сталого розвитку та «зелених» трансформацій суспільства.

Запропонована архітектурна модель екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності має стратегічну спрямованість і проактивний характер дії: стійкі ринкові переваги формуються не за за-

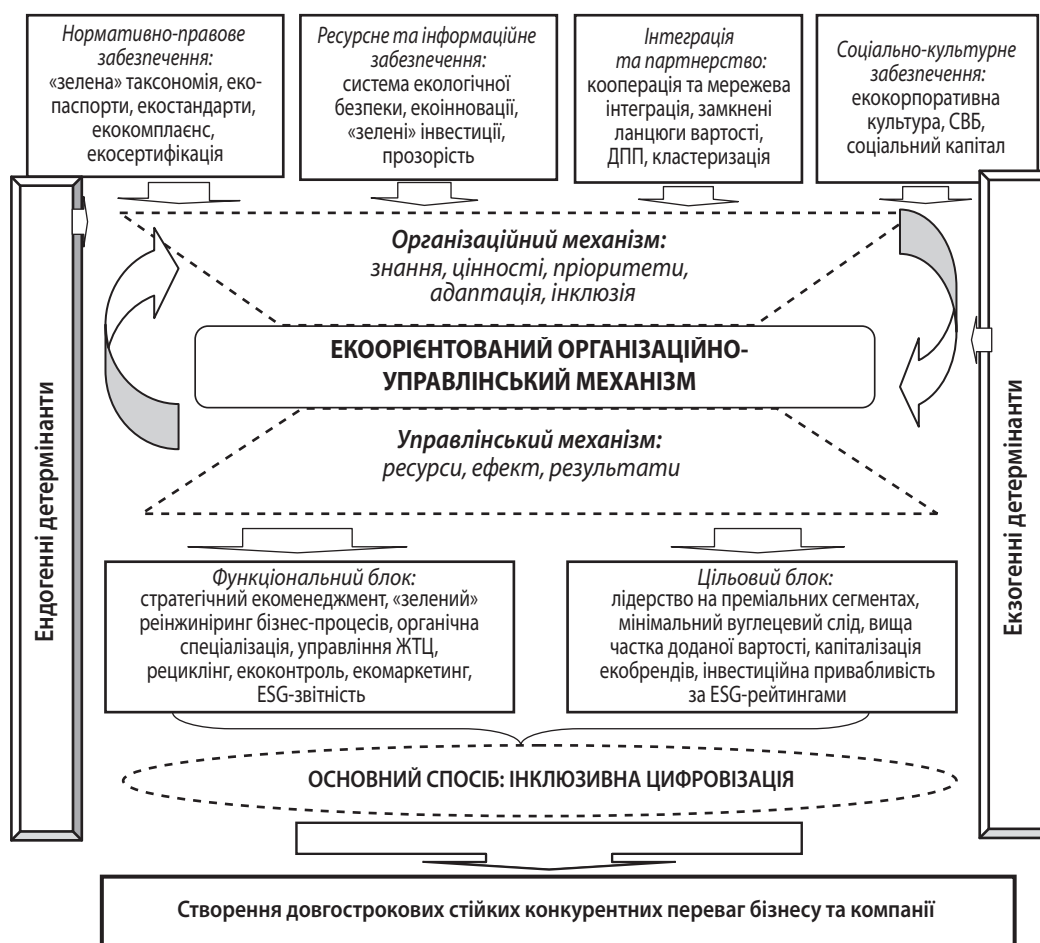


Рис. 4. Архітектура екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів

Джерело: удосконалено автором за даними: [12; 14; 38; 39].

лишковим принципом реакції системи управління на наявні стандарти та вимоги, а на основі стратегічного екоменеджменту, що прогнозує зміни зовнішнього середовища та готує рішення на випередження екотрендів.

Інклюзивність механізму ґрунтується на залученні до процесів екологічної трансформації управління конкурентоспроможністю всіх зацікавлених стейкхолдерів, що формує передумови для масштабування ресурсного та виробничого потенціалу, вирішення суспільно значущих проблем та задоволення інтересів усіх учасників.

Екоорієнтований організаційно-управлінський механізм відповідає вимогам і трендам сучасної концепції Sustainable 4.0, що поєднує провідні інформаційні технології (на основі цифровізації) із цілями сталого розвитку. У даному контексті запропонований механізм формує передумови для розширення прав і можливостей усіх учасників господарських процесів, спрямованих на перетворення економіки та суспільства в напрямку соціальної інклюзивності та екологічної безпеки.

Архітектура, мета та функціонал запропонованого організаційно-управлінського механізму, на відміну від наявних моделей і розробок, визначаються такими характерними ознаками:

- ✦ *ендогенний характер використання цифрового інструментарію*, який постає на лише компонентом загальної моделі, а її ядром, що формує можливості підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- ✦ *високий рівень прозорості, відкритості та верифікованості даних про характер і результати господарської діяльності компанії*, основними перевагами яких є створення сталих ланцюгів вартості та формування міцного кредитного портфеля довіри з боку стейкхолдерів, що є підґрунтям залучення фінансових ресурсів на екологічній та соціально відповідальній основі – бізнес і компанії нарощують потенціал «Green Premium» на ринку;
- ✦ *синергійна екосистемність організаційно-управлінського механізму*, яка передбачає поєднання бізнес-суб'єктів у межах видів економічної діяльності, локальних територій, галузевих об'єднань, забезпечуючи нарощування потенціалу спільного сталого розвитку для господарюючих суб'єктів різних форм власності та розмірів капіталу;
- ✦ *циркулярна спрямованість господарської діяльності, пріоритет важелів рециклінгу, управління ЖЦТ і реінжинірингу для замикання ресурсних циклів*, що формує пере-

ваги в ресурсному забезпеченні, зниженні рівня залежності від первинних ресурсних ринків, оптимізації витрат і собівартості продукції (товарів, послуг);

- ✦ *ESG-конвергентність механізму*, що досягається завдяки інклюзивній цифровізації, поєднує всі три площини відповідального соціально-екологічного управління та сприяє відповідності бізнесу трендам сталої європейської практики;
- ✦ *проактивна адаптивність організаційно-управлінського механізму*, яка забезпечує передбачення та прогнозування змін ринкового та інструкційного середовища, трансформуючи їхні виклики та ризики на стійкі конкурентні переваги.

Завдяки цим характерним ознакам екоорієнтований організаційно-управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів сприяє перетворенню бізнесу та компанії з об'єкта екологічного регулювання на проактивного суб'єкта преміальних ринків, який має перспективи досягнення лідерства завдяки повному задоволенню інтересів усіх стейкхолдерів на засадах сталого розвитку та екологічної відповідальності в діяльності.

ВИСНОВКИ

Організаційно-управлінські важелі сьогодні набули значно ширшого змісту, ніж забезпечення внутрішньої впорядкованості та координації діяльності підприємства. В умовах посилення конкуренції, ресурсних обмежень, цифрової трансформації та поступового переходу до «зеленої» економіки саме вони визначають здатність суб'єкта господарювання не лише реагувати на зміни, а й заздалегідь адаптуватися до них і використовувати нові умови як джерело конкурентних переваг. Традиційний підхід до забезпечення конкурентоспроможності, заснований переважно на ціні, витратах, якості та ефективності використання ресурсів, поступово втрачає достатність для формування стійких довгострокових позицій. Система організаційно-управлінських важелів має розвиватися від переважно адаптивно-реактивної до проактивної моделі управління.

На наш погляд, доцільно розширити традиційний набір організаційно-управлінських інструментів за рахунок стратегічного екологічного менеджменту та сертифікації, зеленого реінжинірингу бізнес-процесів, ESG-орієнтованої звітності, управління екоінноваційним циклом, екокорпоративної культури, соціально-екологічної відповідальності та екомаркетингу. За умови системного

використання вони здатні створювати додану цінність, зменшувати ресурсну залежність, відкривати доступ до нових ринків і джерел фінансування, підвищувати довіру стейкхолдерів і зміцнювати репутаційний капітал підприємства.

Перехід від лінійної моделі використання ресурсів до замкнених циклів створює можливості для скорочення матеріальних витрат, повторного використання ресурсів, розвитку зворотної логістики, зменшення обсягів відходів і формування доданої вартості протягом усього життєвого циклу продукції. Для українського бізнесу це особливо важливо з огляду на необхідність відновлення економіки, обмеженість ресурсів і поступове наближення національного регуляторного середовища до європейських стандартів.

Запропоновано підхід до формування екоорієнтованого організаційно-управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, ядром якого визначено інклюзивну цифровізацію. Його принципова відмінність полягає в тому, що *цифрові технології розглядаються не як допоміжний засіб автоматизації окремих управлінських операцій, а як спосіб забезпечення прозорого, рівного та доступного середовища для взаємодії бізнесу, держави, споживачів, інвесторів та інших стейкхолдерів*. Запропонований механізм об'єднує організаційні та управлінські важелі, доповнені функціональною та цільовою підсистемами. Його спрямованість визначається необхідністю одночасного вирішення економічних, екологічних і соціальних завдань. Відповідно, конкурентна перевага в межах запропонованої моделі розглядається не як короткостроковий результат цінової або ресурсних переваг, а як накопичений результат здатності підприємства ефективно використовувати ресурси, створювати інновації, відповідати екологічним вимогам, підтримувати довіру стейкхолдерів та адаптуватися до майбутніх змін.

Таким чином, організаційно-управлінські важелі доцільно розглядати як один із ключових механізмів переходу бізнесу до нової моделі конкурентного розвитку. Їхня сучасна роль полягає вже не тільки в забезпеченні ефективності внутрішніх процесів, а й у створенні середовища, в якому економічна результативність, цифрова зрілість, екологічна відповідальність, соціальна інклюзивність та інноваційність взаємно посилюють одна одну.

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання результативності екоорієнтованих організаційно-управлінських важелів та визначення їхнього внеску у формуван-

ня інтегрального рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сурженко Н. В., Агєєва І. В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 232–235. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fd49474-0cbc-45a7-b21cdaf30e20ee87/content>
2. Потапюк І. П., Помаз Ю. В., Поровай І. В., Пушкар А. С. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід'ємний елемент її забезпечення. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 114–119. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c467c6ee-8afd-484a-903d-d4fe1cef5981/content>
3. Мельник Л., Грод А. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства меблевого виробництва. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2. С. 200–208. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mlmpmv.pdf>
4. Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Ісай О. В., Лесюк В. С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-25-34>
5. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
6. Гапон В. С., Крамар І. Ю. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 243–251. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33>
7. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 49. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>
8. Русин-Гринник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 240–247. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_5/240_Rusyn_Grynyk_20_5.pdf
9. Банєв Є. Ф., Крулікевич В. М. Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 301–307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307>

10. Галушкіна Т. П., Мусіна Л. А., Потапенко В. Г. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні / за наук. ред. Т. П. Галушкіної. Київ : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 154 с
11. Competitiveness compass. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
12. Pawłowski A. Sustainable development as a civilizational revolution: A multidisciplinary approach to the challenges of the 21st century. London : CRC Press, Taylor and Francis Group, 2011. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/b11326>
13. Krasin M. Organizational prerequisites or the transition of companies towards a green economy. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. Vol. 9. No. 2. P. 1993–2004. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5006>
14. Красноручий О. О., Зайцев Ю. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 100–113. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a12c778c-0f57-4b60-b2c8-65e9845fec03/content>
15. Маслак О. О., Кузь А. В. Напрямки трансформації управління підприємствами в умовах переходу до зеленої енергетики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-97>
16. Akkaya O., Edirneligil A. Achieving Competitive Advantage Through Circular Economy: A Conceptual Guide for Entrepreneurial Marketing. *Dynamic Strategies for Entrepreneurial Marketing*. 2025. 34 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3936-7.ch003>
17. Circular Material Use Rate. *Eurostat*. 25.11.2025. DOI: https://doi.org/10.2908/cei_srm030
18. На шляху до циркулярної економіки в Україні. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. 2024. 116 с. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf
19. The Future of Growth Index. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>
20. Літвак О. А. Тенденції розвитку екологічної сертифікації та маркування в країнах Європейського Союзу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 203–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-30>
21. Štverková H., Krügerová M., Kozieł M., Bučková M. Certification and sustainability as a key tool for competitiveness. 17th International Scientific Conference INPROFORUM: Challenges and Opportunities in the Digital World (November 2–3, 2023). České Budějovice, 2023. P. 220–226. DOI: <https://doi.org/10.32725/978-80-7694-053-6.33>
22. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 р. № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
23. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
24. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
25. EU Ecolabel facts and figures. *European Commission*. 2026. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/businesses/ecolabel-facts-and-figures_en
26. EU imports of organic agri-food products. Key developments in 2024. *European Commission*. 2025. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2025-05/analytical-brief-7-eu-organic-imports-brief_en.pdf
27. Світове органічне виробництво 2025. *Organi.com*. 05.04.2025. URL: https://organni.com/the-world-of-organic-agriculture-2025/#google_vignette
28. Aberkane M. S., Otman A. Product lifecycle management: what sectors and what technologies used? A systematic literature review. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Art. 730. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01267-w>
29. Özgül B., Zehir C. Top management's green transformational leadership and competitive advantage: The mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38. Iss. 10. P. 2047–2060. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0043>
30. What are Green Brands. *Green Brand International*. URL: <https://www.green-brands.org/en/what/>
31. Головня Ю. І., Ільченко В. М., Трубей О. М. Екологічний брендинг в умовах сталого розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.38>
32. Net Zero Leaders. *Forbes*. 2026. URL: <https://www.forbes.com/lists/net-zero-leaders/>
33. Li Ch., Yong G., Coi W., Shi H. Enterprise digital transformation and green competitiveness: Opportunity or crisis? *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 77. Art. 107051. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107051>
34. Tumpa R. J., Naeni L. M., Afzal F., Ghanbaripour A. N. Leveraging digital technology to improve environmental, social, and governance performance of infrastructure projects. *Management Decision*. 2025. Vol. 63. Iss. 13. P. 455–496. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0818>
35. Zhang Yi., Khaskheli M. B. The Role of Digital Technologies in Advancing Sustainable Economic Development into Intersections of Policy, Law, Environmental Economics, and a Comparative Study of China, the EU, and the USA. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 19. Art. 8666. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17198666>

36. Prokhoruk R., Ulinici A., Vasylyna O., Bilous A., Grechan A. The Role of Digital Technologies in Creating Competitive Advantages of Modern Entrepreneurship. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2025. Vol. 16. No. 3. P. 668–679. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.3\(35\).11](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.3(35).11)
37. Network Readiness Index (NRI) 2025. *Portulans Institute*. 2026. URL: <https://networkreadinessindex.org/>
38. Шлапак А. В., Беляк А. О. Комперативний аналіз поняття «організаційний механізм» у сучасному науковому просторі. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 1. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.20>
39. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність і зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10

REFERENCES

- Aberkane M. S. & Otman A. (2025). Product lifecycle management: what sectors and what technologies used? A systematic literature review. *Discover Sustainability*, 6, Art. 730. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01267-w>
- Akkaya O. & Edimeligil A. (2025). Achieving Competitive Advantage Through Circular Economy: A Conceptual Guide for Entrepreneurial Marketing. *Dynamic Strategies for Entrepreneurial Marketing*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3936-7.ch003>
- Baniev Ye. F. & Krulikevych V. M. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh sotsiokulturnoi transformatsii [Organizational and economic support for sustainable enterprise development in the conditions of socio-cultural transformation]. *Biznes Inform*, 6, 301–307. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307>
- Doroshuk H. A. (2016). *Upravlinnia orhanizatsiynym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy*: monohrafiia [Organizational development management: theoretical and conceptual foundations: monograph]. Odesa: Bondarenko M. O.
- European Commission. *Competitiveness compass*. https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
- European Commission. (2025). *EU imports of organic agri-food products. Key developments in 2024*. https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2025-05/analytical-brief-7-eu-organic-imports-brief_en.pdf
- European Commission. (2026). *EU Ecolabel facts and figures*. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/businesses/ecolabel-facts-and-figures_en
- Eurostat. (2025, November 25). *Circular Material Use Rate*. https://doi.org/10.2908/cej_srm030
- Forbes. (2026). *Net Zero Leaders*. <https://www.forbes.com/lists/net-zero-leaders/>
- Green Brand International. *What are Green Brands*. <https://www.green-brands.org/en/what/>
- Halushkina T. P., Musina L. A. & Potapenko V. H. (2017). *Osnovni zasady vprovadzhennia modeli «zelenoi» ekonomiky v Ukraini* [Main principles of introducing the «green» economy model in Ukraine]. Kyiv: Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannia.
- Hapon V. S. & Kramar I. Yu. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia konkurentnym potentsialom silskohospodarskykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism for increasing the efficiency of management of competitive potential of agricultural enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 243–251. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33>
- Holovnia Yu. I., Ilchenko V. M. & Trubei O. M. (2019). Ekolohichniy brendynh v umovakh staloho rozvytku ekonomiky [Ecological branding in the conditions of sustainable economic development]. *Efektivna ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.38>
- Krasin M. (2025). Organizational prerequisites or the transition of companies towards a green economy. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 2(9), 1993–2004. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5006>
- Krasnorutskyi O. O. & Zaitsev Yu. O. (2016). Adaptatsiyni instrumentarii upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarykh pidpriemstv [Adaptation tools of agrarian enterprises competitiveness management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 1(1), 100–113. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a12c778c-0f57-4b60-b2c8-65e9845fec03/content>
- Li Ch., Yong G., Coi W. & Shi H. (2025). Enterprise digital transformation and green competitiveness: Opportunity or crisis? *Finance Research Letters*, 77, Art. 107051. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107051>
- Litvak O. A. (2024). Tendentsii rozvytku ekolohichnoi sertyfikatsii ta markuvannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Development trends of environmental certification and labeling in the European Union countries]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3, 203–210. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-30>
- Maslak O. O. & Kuz A. V. (2024). Napriamky transformatsii upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh perekhodu do zelenoi enerhetyky [Directions of enterprise management transformation in the conditions of transition to green energy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-97>
- Melnyk L. & Hrod A. (2012). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia zabezpechenniam konkurentospromozhnosti pidpriemstva meblevoho vyrobnytstva [Organizational and economic mechanism of management of furniture production enterprise competitiveness provision]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2, 200–208. <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mlmpmv.pdf>
- Mokhnenko A. S. & Antonov R. A. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of enterprise competitiveness management]. *Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 49, 25–29. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>

- Organi.com. (2025, April 5). *Svitove orhanichne vyrobnytstvo 2025* [World organic production 2025]. https://organni.com/the-world-of-organic-agriculture-2025/#google_vignette
- Pawlowski A. (2011). *Sustainable development as a civilizational revolution: A multidisciplinary approach to the challenges of the 21st century*. London: CRC Press, Taylor and Francis Group. <https://doi.org/10.1201/b11326>
- Portulans Institute. (2026). *Network Readiness Index (NRI) 2025*. <https://networkreadinessindex.org/>
- Potapiuk I. P., Pomaz Yu. V., Porovai I. V. & Pushkar A. S. (2019). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm konkurentospromozhnosti pidpriemstva yak nevidiemnyi element yii zabezpechennia [Organizational and economic mechanism of enterprise competitiveness as an integral element of its provision]. *Ekonomichnyi forum*, 1, 114–119. <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c467c6ee-8afd-484a-903d-d4fe1cef5981/content>
- Prokhoruk R., Ulinici A., Vasylyna O., Bilous A. & Grechan A. (2025). The Role of Digital Technologies in Creating Competitive Advantages of Modern Entrepreneurship. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 3(35)(16), 668–679. [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.3\(35\).11](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.3(35).11)
- Rudnitska R. M. & Sydorchuk O. H. (2014). Sutnist i zmist mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta pryntsyypiv yikh funktsionuvannia [Essence and content of public administration mechanisms and principles of their functioning]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 4, 50–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10
- Rusyn-Hrynnuk R. R. (2010). Sutnist ta struktura orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Essence and structure of the organizational and economic mechanism of enterprise competitiveness management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20.5, 240–247. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_5/240_Rusyn_Grynnuk_20_5.pdf
- Shlapak A. V. & Beliak A. O. (2023). Komperatyvnyi analiz ponattia «orhanizatsiinyi mekhanizm» u suchasnomu naukovomu prostori [Comparative analysis of the concept «organizational mechanism» in the modern scientific space]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 1, 128–136. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.20>
- Surzhenko N. V. & Ahieieva I. V. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnosti [Organizational and economic mechanism of competitiveness management]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 1, 232–235. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fd49474-0cbc-45a7-b21c-daf30e20ee87/content>
- Tumpa R. J., Naeni L. M., Afzal F. & Ghanbaripour A. N. (2025). Leveraging digital technology to improve environmental, social, and governance performance of infrastructure projects. *Management Decision*, 13(63), 455–496. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0818>
- Štverková H., Krügerová M., Kozíel M. & Bučková M. (2023). Certification and sustainability as a key tool for competitiveness. *17th International Scientific Conference INPRO-FORUM: Challenges and Opportunities in the Digital World* (November 2–3, 2023) (p. 220–226). České Budějovice. <https://doi.org/10.32725/978-80-7694-053-6.33>
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, January 15). Zakon Ukrainy «Pro tekhnichni rehlementy ta otsinku vidpovidnosti» vid 15.01.2015 r. № 124-VIII [Law of Ukraine «On Technical Regulations and Conformity Assessment» dated January 15, 2015, No. 124-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2022, June 20). Zakon Ukrainy «Pro upravlinnia vidkhodamy» vid 20.06.2022 r. № 2320-IX [Law of Ukraine «On Waste Management» dated June 20, 2022, No. 2320-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
- Verkhovna Rada Ukrainy. (2019, February 28). Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady (stratehiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku» vid 28.02.2019 r. № 2697-VIII [Law of Ukraine «On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period up to 2030» dated February 28, 2019, No. 2697-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
- weforum.org. *The Future of Growth Index*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-growth-report/>
- YuNIDO. (2024). *Na shliakhu do tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. Ohliadovyi stratehichnyi forsait tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini: Finalnyi zvit* [On the path to circular economy in Ukraine. Circular Economy Overview Strategic Foresight in Ukraine: Final Report]. Viden, YuNIDO. https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf
- Özgül B. & Zehir C. (2023). Top management's green transformational leadership and competitive advantage: The mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(38), 2047–2060. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0043>
- Zhang Yi. & Khaskheli M. B. (2025). The Role of Digital Technologies in Advancing Sustainable Economic Development into Intersections of Policy, Law, Environmental Economics, and a Comparative Study of China, the EU, and the USA. *Sustainability*, 19(17), Art. 8666. <https://doi.org/10.3390/su17198666>
- Zos-Kior M. V., Spivak S. I., Isai O. V. & Lesiuk V. S. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnoho pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of management of competitive enterprise potential]. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 1, 25–34. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-25-34>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026