

Компаративний аналіз зарубіжного досвіду публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки виявляє фундаментальні закономірності ефективних систем незалежно від національного контексту. Дослідження європейської, американської, канадської, скандинавської моделей та досвіду країн Центрально-Східної Європи демонструє конвергенцію базових принципів: наднаціональну інтеграцію механізмів прикордонного контролю, міжвідомчу координацію через створення спільних аналітичних центрів, технологічну модернізацію з використанням біометрії та штучного інтелекту, баланс між імперативами безпеки та захистом фундаментальних прав людини.

Список використаних джерел

1. Беленький П. Й. Публічне управління у сфері національної безпеки: сучасні виклики та напрями модернізації. Київ: НАДУ, 2021.
2. Литвин М. М. Механізми державного управління у сфері прикордонної безпеки. Київ: Вид - во НАДУ, 2021. 312 с.

DOI 10.70286/EOSS-01.12.2025.012

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стасюк Вячеслав

здобувач вищої освіти магістерського рівня

ORCID ID: 0009-0006-0490-6661

Кафедра менеджменту та бізнес адміністрування

Артеменко Ліна

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-8585-0252

Кафедра менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

м. Київ, Україна

Анотація. У статті досліджено процес формування екологічної стратегії підприємства як ключового чинника підвищення його конкурентоспроможності в умовах переходу до моделі сталого розвитку економіки. Актуальність теми зумовлена посиленням екологічних вимог до бізнесу, імплементацією положень Європейського зеленого курсу, поширенням принципів циркулярної економіки, а також зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному управлінні. У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових екологічних стандартів, що вимагає

переосмислення підходів до ведення господарської діяльності. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування екологічної стратегії на прикладі українських підприємств роздрібної торгівлі, які безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами, впливають на їхні споживчі звички та формують екологічну свідомість населення. Методологічну основу становлять системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, аналіз фінансово-екологічних показників, методи екологічного аудиту, стратегічного планування, економічного моделювання та оцінки життєвого циклу продукції. Наукова новизна полягає в розробленні узагальненої моделі інтеграції принципів екологічного менеджменту до корпоративної стратегії підприємства, що враховує взаємозв'язок між екологічними інвестиціями, ресурсоефективністю, інноваційною активністю та формуванням довгострокових конкурентних переваг. Практична значущість дослідження полягає в можливості використання його результатів для розроблення корпоративних програм сталого розвитку, адаптованих до українських реалій, з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей. Зроблено висновок, що екологічна стратегія є не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, а й ефективним засобом зміцнення репутації, енергоефективності, інноваційного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах посилення сучасних екологічних викликів України сьогодні.

Abstract. The article explores the process of developing an environmental strategy for enterprises as a key factor in enhancing their competitiveness amid the transition to a sustainable economic development model. The relevance of the topic is driven by the tightening of environmental regulations for businesses, the implementation of the European Green Deal provisions, the spread of circular economy principles, and the growing importance of corporate social responsibility in strategic management. In today's conditions, companies face the need to adapt to new environmental standards, which requires a rethinking of approaches to conducting business activities. The aim of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations for forming an environmental strategy using the example of Ukrainian retail enterprises, which directly interact with end consumers, influence their consumption habits, and shape public environmental awareness. The methodological framework includes systemic, comparative, and structural-functional approaches, analysis of financial and environmental indicators, methods of environmental auditing, strategic planning, economic modeling, and life cycle assessment. The scientific novelty lies in the development of a generalized model for integrating environmental management principles into corporate strategy, which considers the interrelation between ecological investments, resource efficiency, innovation activity, and the formation of long-term competitive advantages. The practical significance of the study is reflected in the possibility of applying its results to develop corporate sustainability programs adapted to Ukrainian realities, taking into account industry specifics and regional characteristics.

It is concluded that an environmental strategy is not only a tool for reducing negative environmental impact but also an effective means of strengthening reputation, energy efficiency, innovation potential, and long-term competitiveness of the enterprise in the conditions of increasing modern environmental challenges of Ukraine today.

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

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

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації економіки та посилення екологічних вимог бізнесу підприємства роздрібної торгівлі України стикаються з низкою нових викликів. З одного боку — це зростаюча конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, причому ринок роздрібної торгівлі в Україні нині «набує особливої актуальності» через трансформацію споживчої поведінки та нестабільність обставин [1]. З іншого — це необхідність інтеграції екологічної відповідальності у стратегічне управління, що переходить від факультативного підходу до вимоги сталого розвитку [2]. Традиційні моделі стратегічного управління підприємствами ритейлу — орієнтовані переважно на ціноутворення, асортимент, логістику та маркетингову активність — поступово втрачають дієвість у ситуації, коли споживачі і регуляторні органи очікують від бізнесу більшого: прозорості, екологічної відданості та адаптивності до змін навколишнього середовища. У таких умовах стратегічне управління має трансформуватися: з моделі «вирости – масштабуй - ефективно» — до моделі «раціонально - сталий розвиток - екологічна відповідальність». Це означає, що екологічна стратегія повинна увійти як внутрішній елемент корпоративної стратегії, а не залишатися лише частиною іміджу чи CSR-ініціативи. Водночас, в українській науковій літературі та практичній діяльності підприємств ринку ритейлу відзначається певна прогалина: існує обмежена кількість досліджень, які поєднують екологічну стратегію, функціонування роздрібного підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в реальному бізнес-контексті України. Наприклад, одна з праць констатує, що «екологічно орієнтовані підприємства реалізують новації, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності» в галузі екологічних товарів і послуг, але не охоплює конкретно ритейл-сектор [8]. Інша робота фіксує, що «екологічна відповідальність підвищує ефективність підприємства», але не обґрунтовує методів впровадження цієї стратегії саме для торговельних мереж [7]. Отже, актуальність даного дослідження обґрунтована двома ключовими позиціями. Перша — сучасний стан ринку роздрібної торгівлі України вимагає нових стратегічних підходів, які враховують не лише економічну ефективність, а й екологічні аспекти. Друга — наукова та практична база інтеграції екологічної

стратегії у систему управління підприємством роздрібною торгівлі є недостатньо розвиненою, що створює простір для апробації концептуальних засад і моделі їхнього впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування екологічної стратегії підприємства нині активно досліджується українськими науковцями, однак у сфері роздрібною торгівлі воно ще потребує ґрунтовного методологічного обґрунтування. У працях сучасних дослідників дедалі частіше наголошується, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише рівнем економічної ефективності, а й здатністю адаптуватися до вимог сталого розвитку, екологічної відповідальності та інноваційності управлінських процесів. Зокрема, у роботі [5] Лозової В. А. та Артеменко Л. П. підкреслюється, що управління іміджем є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності, оскільки репутація підприємства формує довіру стейкхолдерів і впливає на його ринкову вартість. Авторки доводять, що імідж має постійно коригуватися відповідно до очікувань цільових груп, а його поєднання з репутацією створює стійкий нематеріальний актив — репутаційний капітал, який забезпечує стабільність розвитку підприємства. Ця ідея надзвичайно актуальна для екологічних стратегій, адже довіра споживачів до «зелених» ініціатив безпосередньо впливає на конкурентну позицію компанії. У дослідженні [6] Криворучко О. М. екологічна стратегія розглядається як частина загальної системи стратегічного управління підприємством. Авторка стверджує, що сталий розвиток неможливий без інтеграції екологічних цілей у бізнес-модель компанії, оскільки лише системний підхід забезпечує синергію між економічною ефективністю та природоохоронними результатами. Запропонована структура екологічної стратегії включає аналітичний, стратегічний, інтеграційний і контрольний етапи, що відповідає сучасним принципам корпоративного управління та підходу Plan–Do–Check–Act. Сучасні дослідження також зазначають, що конкурентоспроможність компаній дедалі більше визначається рівнем їх екологічної ефективності та здатністю впроваджувати екологічні інновації. Зокрема, ефективне управління на засадах сталого розвитку дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати вплив на довкілля, підвищити раціональність використання ресурсів, покращити відносини зі стейкхолдерами, зміцнити репутацію та залучити інвестиції [7; 11]. Відповідно, екологізація бізнес-процесів перетворюється на невід’ємний елемент довгострокового позиціонування підприємства на ринку. У цьому контексті окремі роботи наголошують на вирішальній ролі технологічних та екологічних інновацій у зміцненні ринкових позицій підприємств, зокрема через модернізацію виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та принципів циркулярної економіки [9]. Такий підхід може бути адаптований і до торговельних компаній, які прагнуть оптимізувати свої бізнес-моделі відповідно до вимог сталого розвитку. Приміром, Прокопчук Л. М. та Шабанов Р. М. обґрунтовують, що впровадження інноваційно-екологічних заходів і пошук

балансу між прибутком, захистом довкілля та соціальною справедливістю забезпечують підприємству довгострокову конкурентну перевагу [10]. Разом із цим, зарубіжні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між еко-інноваціями та результативністю бізнесу: наприклад, встановлено, що орієнтація на екологічні інновації сприяє підвищенню сталих показників діяльності компанії [16]. Отже, узагальнюючи результати наявних досліджень, можна зробити висновок, що екологічна стратегія перетворюється на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємств. Вона поєднує інноваційні, управлінські та репутаційні механізми, які забезпечують стійке зростання, енергетичну ефективність і соціальну довіру. Водночас залишається відкритим питання кількісної оцінки економічного та репутаційного ефекту екологічних програм у сфері роздрібної торгівлі, що формує простір для подальших наукових досліджень

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні концептуальних засад формування екологічної стратегії підприємства роздрібної торгівлі як інструменту підвищення його конкурентоспроможності в умовах переходу до сталого розвитку та впровадження принципів циркулярної економіки. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати еволюцію підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті екологізації бізнес-процесів; узагальнити наукові підходи до визначення сутності, структури та типології екологічної стратегії підприємства; оцінити вплив екологічних ініціатив на формування конкурентних переваг підприємств у роздрібній торгівлі. Визначити можливості застосування цифрових технологій у розробці та реалізації екологічних стратегій — зокрема, систем моніторингу, управління відходами, енергоменеджменту та корпоративної звітності. Обґрунтувати модель поетапного формування екологічної стратегії для підприємств роздрібної торгівлі України на основі сучасних корпоративних практик та міжнародного досвіду. Реалізація цих завдань дозволить систематизувати підходи до розроблення екологічної стратегії, розкрити її роль у забезпеченні конкурентних переваг та надати практичні орієнтири для українських підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування екологічної стратегії підприємства роздрібної торгівлі сьогодні є одним із ключових напрямів стратегічного менеджменту, що визначає здатність бізнесу до сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій і переходу до принципів циркулярної економіки. Сучасний ринок дедалі чутливіше реагує не лише на цінові чинники чи асортиментну політику, а й на репутаційні аспекти діяльності підприємств — рівень екологічної відповідальності, енергоефективність, використання відновлюваних ресурсів, участь у програмах ресайклінгу та соціальних ініціативах. Саме через ці механізми формується новий формат конкурентоспроможності, у якому економічна ефективність і сталий розвиток

виступають взаємодоповнюючими категоріями [1; 3]. Протягом останніх десятиліть відбувається еволюція підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств. Традиційна модель, що базувалася переважно на цінових і виробничих показниках, поступово змінюється на екологічно орієнтовану, у якій головну роль відіграють сталість, відповідальне споживання ресурсів і репутаційна довіра. Якщо раніше конкурентні переваги здобувалися за рахунок оптимізації витрат чи маркетингових стратегій, то сьогодні вагомими стають екологічні параметри діяльності — скорочення вуглецевого сліду, раціональне використання енергії, впровадження систем управління ISO 14001 та прозорість корпоративної звітності [5; 7]. Таким чином, екологізація бізнес-процесів перетворюється на невід’ємний елемент довгострокового позиціонування підприємства на ринку. У теоретичному аспекті екологічна стратегія підприємства визначається як довгострокова система управлінських рішень, спрямованих на гармонізацію економічних, соціальних і природоохоронних інтересів [6]. Її структура включає аналіз екологічних ризиків, формування цілей сталого розвитку, розроблення програм екоінновацій, впровадження енергоменеджменту, управління відходами та систему контролю результативності. У науковій літературі поширеним є поділ екостратегій на реактивні — орієнтовані на дотримання мінімальних нормативних вимог, і проактивні — спрямовані на випереджальне впровадження високих екологічних стандартів і створення нових конкурентних переваг. Найефективнішою визнається комплексна модель, у якій екологічна складова інтегрована в місію, корпоративну культуру та стратегічне планування [7; 8]. Для підприємств роздрібної торгівлі екологічна стратегія має особливе значення, адже саме ритейл є посередником між виробником і кінцевим споживачем. Торговельні компанії можуть безпосередньо формувати екологічну поведінку покупців — через вибір постачальників, політику пакування, систему збору вторинної сировини чи популяризацію локальних товарів. Таким чином, екологічна стратегія перетворюється з факультативної складової корпоративної політики на один із головних факторів довіри споживачів, партнерів і інвесторів. Підприємства, що впроваджують принципи ESG (Environmental, Social, Governance), формують більш стійку репутацію та отримують переваги у залученні капіталу [3; 7]. Як свідчить аналіз, на початкових етапах становлення екологічного менеджменту в Україні ініціативи носили епізодичний характер — енергозбереження, мінімізація використання пластику, окремі пункти збору відходів. Сьогодні ж спостерігається перехід до системного підходу, коли екологічна стратегія охоплює всі етапи діяльності — від постачання й логістики до післяпродажного обслуговування клієнтів. Вона узгоджується з європейськими практиками, зокрема з механізмом CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), який передбачає скорочення вуглецевого сліду міжнародної торгівлі та стимулює адаптацію бізнес-процесів до принципів низьковуглецевої економіки [4; 8]. Для українських ритейлерів це водночас виклик і можливість відповідати стандартам

ЄС, відкриваючи перспективи інтеграції у спільний ринок. Одним із найяскравіших прикладів ефективної екологічної трансформації на українському ринку є компанія «Сільпо-Фуд», яка послідовно впроваджує політику сталого розвитку. Вона створила розгалужену інфраструктуру збору відходів (пластик, скло, папір, батарейки), співпрацює з платформами Batareiky.ua та Ecosoft, реалізує програми енергоефективності, зокрема впровадження холодильних установок без фреонів, систем рекуперації тепла та LED-освітлення. У результаті енергоспоживання скоротилося на 18 % порівняно з 2021 роком [9]. Крім того, компанія впроваджує систему екологічного менеджменту ISO 14001 і щороку публікує ESG-звіт, що підвищує рівень корпоративної прозорості. Аналіз екологічних ініціатив інших мереж також підтверджує про формування галузевої культури сталого розвитку. Так, АТБ-Маркет реалізує програму «Екозбір», спрямовану на зменшення харчових відходів, NOVUS Україна запровадила систему «Recycling NOVUS», а Ашан Україна розвиває проєкт «Чисте майбутнє». Для комплексної оцінки порівняльної ефективності діяльності провідних ритейлерів України доцільно розглянути їхні ключові показники (табл. 1).

Таблиця 1 Порівняльна характеристика екологічної ефективності провідних мереж роздрібної торгівлі України (2024)

Критерій	Сільпо-Фуд	Ашан Україна	АТБ- Маркет	Новус Україна
Частка енергії з ВДЕ, %	41	38	12	25
Магазини з сонячними електростанціями, од.	35	28	10	14
Наявність системи CO ₂ -охолодження	Так (221 магазин)	Так (150 магазинів)	Частково	Так
Програми з утилізації відходів	«Друге життя упаковки», «Зелена каса»	«Ашан моменти»	«Екозбір» (обмежено)	«ЕкоТурбота»
ESG-звітність	Публікується щороку	Публікується	Не ведеться системно	Публікується
Інвестиції у сталий розвиток, млн грн	129	105	48	64
Екологічна сертифікація ISO 14001	У процесі впровадження	Отримана	Відсутня	Отримана
Викиди CO ₂ , т/рік	41 000	43 000	68 000	54 000

*Сформовано автором за даними [9–13].

Як видно з таблиці, найвищі показники екологічної ефективності демонструє «Сільпо-Фуд», який поєднує енергетичну модернізацію, екоінновації та відкритість комунікацій. Інші мережі також активно розвивають «зелені» напрями, але їхні ініціативи поки що мають вибіркового характеру. Водночас систематизація ESG-практик та зростання інвестицій у сталість поступово

наближають український ритейл до європейських стандартів корпоративної відповідальності. Для практичного впровадження екологічного підходу запропоновано модель формування екологічної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, що охоплює чотири взаємопов'язані етапи: аналітичний, стратегічний, інтеграційний і контрольний (рис. 1).

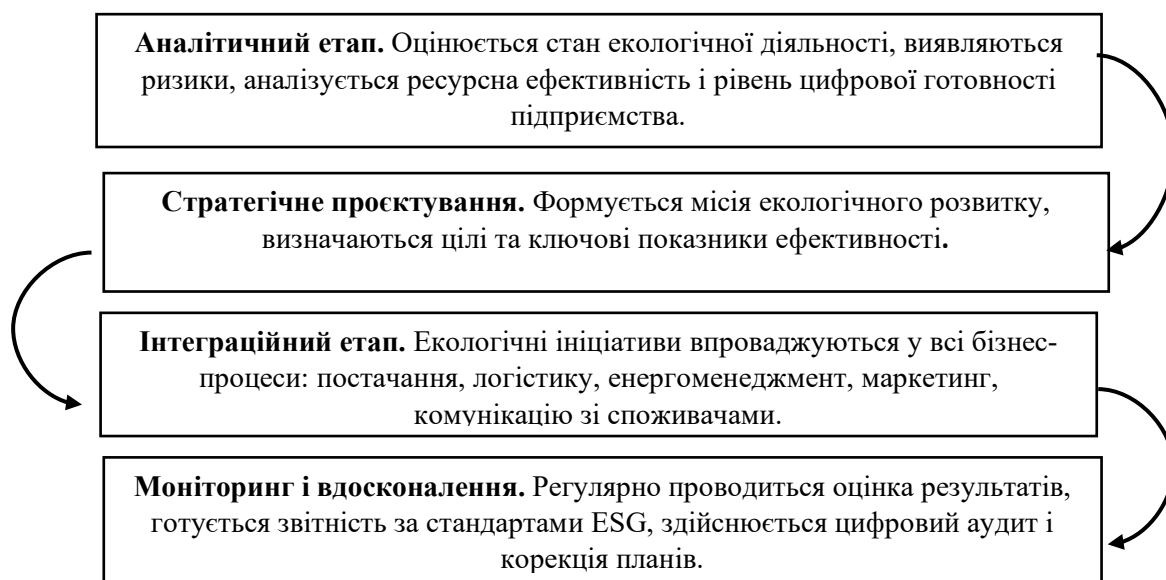


Рис. 1. Модель формування екологічної стратегії підприємства роздрібною торгівлі
*Джерело: Сформовано автором на основі узагальнення теоретичних положень [5–7]

Аналітичний етап передбачає проведення екологічного аудиту, оцінку впливу діяльності на довкілля та визначення можливостей підвищення ресурсної ефективності. На стратегічному етапі формуються екологічні цілі, узгоджені з місією підприємства, визначаються ключові показники (KPI) і напрями екоінновацій. Інтеграційний етап зосереджений на впровадженні цифрових систем моніторингу, навчанні персоналу та підготовці ESG-звітності, тоді як контрольний етап спрямований на оцінку результативності й коригування політики відповідно до принципу PDCA (Plan–Do–Check–Act) [7; 9]. Також суттєвим чинником ефективності екологічної стратегії можна виділити цифровізацію управлінських процесів. Інтернет речей (IoT) забезпечує онлайн-моніторинг енергоспоживання, утворення відходів і рівня викидів CO₂, а системи енергоменеджменту з елементами штучного інтелекту дозволяють оптимізувати роботу холодильного та освітлювального обладнання. Паралельно автоматизовані платформи для збору ESG-даних можуть забезпечити точність і прозорість корпоративної звітності, що сприяє зростанню довіри інвесторів і споживачів [10; 13]. Використання таких технологій підсилює управлінську ефективність і робить екологічну стратегію керованим інструментом сталого розвитку. Впровадження екологічної стратегії вже зараз безпосередньо впливає на економічні, репутаційні та управлінські результати підприємства, що відображено в таблиці 2.

Таблиця 2 Взаємозв'язок між екологічною стратегією, конкурентними перевагами та економічними результатами підприємства

Напрямок реалізації	Приклади заходів	Результат для конкурентоспроможності	Економічний ефект
Енергоефективність	Рекуперація тепла, LED-освітлення	Зменшення витрат і собівартості	Економія до 20 % енергоспоживання
Управління відходами	Сортування, ресайклінг, біоупаковка	Зростання довіри клієнтів	Зменшення відходів на 12 %
Цифровий контроль	IoT, моніторинг ESG	Прозорість управління	Зниження штрафних ризиків
Освітні програми	Екоосвіта персоналу і клієнтів	Формування позитивного іміджу	Розширення частки ринку

*Сформовано автором за матеріалами [9; 10; 13]

Досвід свідчить, що компанії, які системно впроваджують екологічні програми, демонструють стабільні фінансові результати. Так, «Сільпо-Фуд» у 2024 році не лише скоротило енергоспоживання на 18 %, а й збільшило чистий прибуток на 12 %. Подібних результатів досягли й міжнародні компанії: Tesco завдяки програмі Little Helps Plan зменшила викиди CO₂ на 55 %, а ІКЕА досягла 100 % повторного використання упаковки у власній логістиці [13]. Це підтверджує, що екологічна стратегія є не просто складовою соціальної відповідальності, а й важливим чинником стратегічної стійкості, який дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до мінливих ринкових умов, знижувати ризики й залучати інвестиції в «зелені» технології. Отже, на сучасному етапі розвитку українського ритейлу екологічна стратегія має всі підстави вважатися фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Її системна інтеграція у стратегічне управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню позитивного іміджу, зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також підвищенню інвестиційної привабливості в межах європейського економічного простору.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведений аналіз доводить, що екологічна стратегія стає невід'ємною складовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, в тому числі для сфери роздрібної торгівлі. Її впровадження забезпечує не лише зменшення негативного впливу на довкілля, а й підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення репутаційного капіталу та формування довгострокової економічної стабільності. Сучасні підприємства більше не можуть розглядати екологічну політику як факультативний елемент соціальної відповідальності. Вона перетворюється на стратегічний інструмент управління, який визначає напрям розвитку компанії, її доступ до інвестицій, партнерських програм і нових ринків. Особливо важливо, що екологічна стратегія сприяє інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору та підвищує його привабливість для міжнародних партнерів. На прикладі українських роздрібних

мереж видно, що навіть часткове впровадження екологічних ініціатив — оптимізація енергоспоживання, скорочення відходів, розвиток екоупаковки — дає вимірюваний економічний результат. Це доводить ефективність комплексного підходу, коли екологічна складова інтегрується в загальну бізнес-стратегію підприємства. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні кількісних моделей оцінювання економічного ефекту від реалізації екологічних стратегій, а також на аналізі взаємозв'язку між екологічною ефективністю, фінансовими результатами та корпоративною репутацією. Важливим напрямом подальших наукових розвідок є вивчення можливостей цифрової трансформації у сфері екологічного управління, зокрема використання систем моніторингу, штучного інтелекту та аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень. Таким чином, формування екологічної стратегії можна вважати фундаментом стійкого розвитку підприємств, який забезпечує одночасно економічну вигоду, соціальну відповідальність і екологічну безпечність бізнесу.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html.
2. Мамчин М. М., Найда В. В. Integration of Ukraine's retail trade into sustainable development conditions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine. The Stages of Formation*. 2025. Т. 7, № 1. С. 208–218. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.208>.
3. Лісіца В. В., Руденко Н. С. Теоретичні та практичні аспекти реалізації цілей сталого розвитку у сфері рітейлу. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2 (112). С. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-13>
4. Європейський Парламент і Рада ЄС. Regulation (EU) 2023/956 of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). *Official Journal of the European Union*. L 130/52. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R0956> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Лозова В. А. Управління іміджем підприємства в підвищенні конкурентоспроможності : магістерська дис. : спец. 073 Менеджмент. Київ, 2024. 136 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64967>
6. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32>
7. Артеменко Л. П., Загорулько Т. В., Kutlu Ergun. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 27. С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>

8. Михайлов А. М., Михайлова Л. І., Стоянець Н. В., Буднік Д. Ю. Конкурентоспроможність підприємств: передумови екологізації. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-33>
9. Олійник І. В., Дмитрієв Д. В., Сагайдак О. М. Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126>
10. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-91-97>
11. Сільпо-Фуд. Звіт про сталий розвиток 2024. URL: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf>
12. АТБ-Маркет. Екологічні ініціативи та поводження з харчовими відходами. URL: <https://www.atbmarket.com/ecology>
13. NOVUS Україна. Екологічні програми та сортування відходів. URL: <https://novus.ua/eco>
14. Tesco PLC. Sustainability & ESG Report 2025 (Little Helps Plan update). URL: <https://www.tescopl.com/sustainability/reports/>
15. IKEA Group. Sustainability Report FY2024. URL: <https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report>
16. Ben Amara D., Chen H. Investigating the effect of multidimensional network capability and eco-innovation orientation for sustainable performance. Clean Technologies and Environmental Policy. 2020. Vol. 22. P. 1297–1309. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10098-020-01871-6>

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises, final data. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html
2. Mamchyn, M. M., & Naida, V. V. (2025). Integration of Ukraine's retail trade into sustainable development conditions. Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation, 7(1), 208–218. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.208>
3. Lisytsa, V. V., & Rudenko, N. S. (2024). Theoretical and practical aspects of implementing the Sustainable Development Goals in the retail sector. Scientific Bulletin of PUET. Economic Sciences Series, 2(112), 54–63. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-13>
4. European Parliament and Council of the EU. (2023). Regulation (EU) 2023/956 of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). Official Journal of the European Union, L130/52. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R0956>
5. Lozova, V. A. (2024). Image management as a component of enterprise competitiveness: Master's thesis (specialty 073 – Management). Kyiv, 136 p. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64967>

6. Kryvoruchko, O. M., & Shmorgun, O. A. (2025). Methodological principles of strategic analysis in enterprise personnel management. *Efektyvna Ekonomika*, (8). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32>
7. Artemenko, L. P., Zahorulko, T. V., & Ergun, K. (2023). Strategies for managing enterprise competitiveness based on the principles of sustainable development. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (27), 152–161. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>
8. Mykhailov, A. M., Mykhailova, L. I., Stoyanets, N. V., & Budnik, D. Yu. (2020). Competitiveness of enterprises: Prerequisites for greening. *Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, (3). DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-33>
9. Oliinyk, I. V., Dmytriiev, D. V., & Sahaidak, O. M. (2025). Environmental innovations and their impact on the competitiveness of regional business. *Economy and Society*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126>
10. Prokopchuk, L. M., & Shabanov, R. M. (2024). Innovative and ecological aspects of the development of domestic entrepreneurship. *Business Inform*, (2), 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-91-97> [in Ukrainian].
11. Silpo-Food LLC. (2024). Sustainability Report 2024. URL: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf>
12. ATB-Market LLC. (2025). Environmental initiatives and food waste management. URL: <https://www.atbmarket.com/ecology>
13. NOVUS Ukraine. (2025). Environmental programs and waste sorting. URL: <https://novus.ua/eco>
14. Tesco PLC. (2025). Sustainability & ESG Report 2025 (Little Helps Plan update). URL: <https://www.tescopl.com/sustainability/reports/>
15. IKEA Group. (2024). Sustainability Report FY2024. URL: <https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report>
16. Ben Amara, D., & Chen, H. (2020). Investigating the effect of multidimensional network capability and eco-innovation orientation for sustainable performance. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 22, 1297–1309. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01871-6>