



Менеджмент

УДК 338.48.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17969235>

**Синергія еколого-економічного менеджменту та теорії організації в
системі моніторингу сталого розвитку підприємства**

Ігнатюк Вікторія Василівна,

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Національний транспортний університет, м. Київ,

ORCID: 0000-0001-9811-6543

Цюман Євгенія Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри екології та

технологій захисту навколишнього середовища НТУ

Національний транспортний університет, м. Київ,

ORCID: 0000-0001-9677-4411

Глухонець Андрій Олексійович

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри екології та технологій

захисту навколишнього середовища НТУ

Національний транспортний університет, м. Київ,

ORCID: 0000-0002-1183-6722

Прийнято: 02.12.2025 | Опубліковано: 17.12.2025

Анотація: Сучасна світова економіка здійснює перехід від традиційної моделі «максимізації прибутку» до моделі ESG (Environmental, Social, Governance). У цьому контексті традиційний менеджмент стає неефективним без інтеграції екологічної складової. На практиці екологічний та економічний



менеджмент часто існують ізольовано, що створює протиріччя між зменшенням витрат (економісти) та зменшенням викидів (екологи). Актуальність дослідження полягає в необхідності подолання цієї дихотомії шляхом пошуку синергії, де екологічні ініціативи виступають драйвером економічного зростання.

Традиційний менеджмент більше не є ефективним без інтеграції екологічної складової. Однак, на практиці екологічний та економічний менеджмент часто існують ізольовано: екологи борються за зменшення викидів, а економісти — за зменшення витрат. Актуальність теми полягає в необхідності подолання цього протиріччя через пошук синергії, де екологічні ініціативи стають драйвером економічного зростання (наприклад, через енергоефективність, безвідходне виробництво чи доступ до зелених інвестицій). Для цього потрібна інтегрована система моніторингу, що відстежує як фінансові, так і екологічні індикатори в реальному часі, що дозволяє приймати превентивні управлінські рішення. Дослідження зумовлене об'єктивною потребою українських підприємств у науково обґрунтованих інструментах, які дозволять об'єднати розрізнені екологічні та економічні цілі в єдину керовану систему. Використання теорії організації для проектування такої системи моніторингу є ключем до досягнення синергетичного ефекту, що забезпечить конкурентоспроможність бізнесу в умовах євроінтеграції.

Метою є розробка науково-методичних підходів до інтеграції еколого-економічного менеджменту з теорією організації для удосконалення системи моніторингу сталого розвитку підприємства. Для реалізації поставленої мети були використані такі **методи та показники**, як: оцінки ризиків, стратегічного планування та верифікації даних та кількісні та якісні показники ESG-активності.

Ключові слова: еколого-економічний менеджмент, теорія організації, сталий розвиток підприємства, моніторинг, синергія, ESG, інтеграція.



Viktoriia Ihnatiuk

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine,
ORCID: 0000-0001-9811-6543 ⁴

Yevheniia Tsiuman

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Ecology and Environmental Protection Technologies, National Transport University, Kyiv, Ukraine,
ORCID: 0000-0001-9677-4411

Andrii Hlukhonets

Associate Professor, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Ecology and Environmental Protection Technologies of NTU National Transport University, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1183-6722

Abstract: The modern global economy is transitioning from the traditional 'profit maximization' model to the ESG (Environmental, Social, Governance) model. In this context, traditional management becomes ineffective without the integration of the environmental component. In practice, ecological and economic management often exist in isolation, creating a contradiction between cost reduction (economists) and emissions reduction (ecologists). The relevance of the study lies in the need to overcome this dichotomy by seeking synergy, where environmental initiatives act as a driver of economic growth. This requires an integrated monitoring system that tracks both financial and environmental indicators in real time, allowing for the adoption of preventative management decisions.

Traditional management is no longer effective without the integration of the environmental component. However, in practice, environmental and economic



management often exist in isolation: ecologists strive to reduce emissions, while economists fight to reduce costs. The relevance of the topic lies in the necessity of overcoming this contradiction through the search for synergy, where environmental initiatives become a driver for economic growth (for example, through energy efficiency, zero-waste production, or access to green investments).

The research is driven by the objective need of Ukrainian enterprises for scientifically sound tools that will allow them to combine disparate environmental and economic goals into a single controllable system. The use of organizational theory to design such a monitoring system is key to achieving a synergetic effect that will ensure business competitiveness in the context of European integration.

The **purpose** is to develop scientific and methodological approaches to the integration of ecological and economic management with organizational theory to improve the system of monitoring the sustainable development of the enterprise.

To achieve the stated goal, the following **methods and indicators** were used: risk assessment, strategic planning, and data verification, as well as quantitative and qualitative indicators of ESG activity.

Keywords: Ecological and economic management, organizational theory, sustainable enterprise development, monitoring, synergy, ESG, integration.

Актуальність теми. Світова економіка остаточно переходить від моделі «максимізації прибутку» до моделі ESG (Environmental, Social, Governance). Традиційний менеджмент більше не є ефективним без інтеграції екологічної складової. Однак, на практиці екологічний та економічний менеджмент часто існують ізольовано: екологи борються за зменшення викидів, а економісти — за зменшення витрат. Актуальність теми полягає в необхідності подолання цього протиріччя через пошук синергії, де екологічні ініціативи стають драйвером економічного зростання (наприклад, через енергоефективність, безвідходне виробництво чи доступ до зелених інвестицій).



Без надійних даних управління перетворюється на інтуїцію. У 2025 році моніторинг сталого розвитку перестане бути добровільним і стає обов'язковим елементом корпоративної звітності. Синергія еколого-економічного менеджменту можлива лише за наявності інтегрованої системи моніторингу, яка відстежує не лише фінансові КРІ, але й екологічні індикатори в реальному часі. Це дозволяє приймати превентивні, а не реактивні управлінські рішення.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою українських підприємств у науково обґрунтованих інструментах, які дозволять об'єднати розрізнені екологічні та економічні цілі в єдину керовану систему. Використання теорії організації для проектування такої системи моніторингу є ключем до досягнення синергетичного ефекту, що забезпечить конкурентоспроможність бізнесу в умовах євроінтеграції.

Мета дослідження полягає в розробці науково-методичних підходів до інтеграції еколого-економічного менеджменту з теорією організації для удосконалення системи моніторингу сталого розвитку підприємства. **Методом** дослідження є створення комплексної системи моніторингу сталого розвитку підприємства, яка забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень, орієнтацію на підвищення рівня розвитку та гармонізацію екологічних, соціальних та економічних компонентів через синергію менеджменту й організаційних теорій.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої дихотомії цілей. З одного боку, економічна логіка вимагає мінімізації витрат і максимізації прибутку. З іншого боку, екологічний імператив та нові регуляторні вимоги (Європейський зелений курс, ESG-стандарти) вимагають значних інвестицій у модернізацію та захист довкілля. На практиці це призводить до того, що екологічний менеджмент сприймається бізнесом як витратний центр (тягар), а не як джерело розвитку. Існуючі системи управління не забезпечують синергії, де екологічна ефективність автоматично трансформувалася б в економічну вигоду. Проблема полягає в тому, що



організаційні структури більшості українських підприємств залишаються ієрархічно-функціональними, розробленими ще в епоху індустріалізації, коли екологічний фактор не був критичним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження демонструють спрямованість на інтеграцію еколого - економічних підходів з організаційними теоріями для посилення моніторингу сталого розвитку підприємств, де автори пропонують моделі ESG-активності, інформаційного забезпечення та принципів менеджменту.

Так, автори Болгар Т.М. та Корчагіна Л.Ф. у статті "Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств"[1] систематизують мотиви впровадження ESG, акцентуючи увагу на стейкхолдерських відносинах, ризиках та інвестиційній привабливості. Вони пропонують науково-методичні підходи до організації ESG-активності в Україні, враховуючи вплив війни та недостатнє фінансування, що інтегрує теорію організації з еколого-економічним менеджментом для сталого розвитку.

Кобець С.П. у роботі "Моніторинг у системі управління сталим розвитком підприємства"[2] розробляє комплексну систему моніторингу з етапами планування, збору даних, аналізу та коригування, використовуючи кілька якісних індикаторів. Внесок відбувається в адаптації теорії організації до моніторингу, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень та адаптивність до зовнішніх факторів для сталого розвитку.

Крутова А.С. [4] розробляє національну інституційну модель інформаційного забезпечення для індикатора 12.6.1 ЦСР. Нестеренко О.О. доповнює аналіз форм звітності. Їхній спільний внесок – класифікація глобальних репозитаріїв та інтеграція фінансової інформації в моніторинг корпоративного сектору для досягнення ЦСР. Автори Шергіна Л.А. та Рєпін К.С. у статті "Теоретичне підґрунтя організації екологічного підприємства в контексті концепції сталого розвитку"[6] обґрунтовують теоретичні основи екологічного менеджменту в організаційній структурі підприємства. Медяни



Ю.Г. у публікації "Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності"[7] перелічив принципи сталого менеджменту як інструмент конкурентоспроможності. Внесок – інтеграція еколого-економічних принципів з організаційною теорією для стратегічного моніторингу.

Інші автори Мартиненко В.О.[8], Заєць М.А. та ін.[9] надають контекст (екологічна безпека, синергія управління), але меншою мірою інтегрують моніторинг сталого розвитку

Таким чином, новітні публікації підкреслюють значення інтеграції еколого-економічних аспектів управління зі структурованим системним моніторингом у рамках теорії організації для забезпечення сталого розвитку підприємств на сучасному етапі. Доповнений аналіз поза авторів у тему синергії еколого-економічного менеджменту та теорії організації

Додаткові дослідження Григорківих[10], Компанець[11,12] та Білоскурського[13] розширюють тему через моделювання екологічної економіки, моделювання екологічного маркетингу та інституційного регулювання, інтеграційні поведінкові аспекти, маркетингові бізнес-стратегії та державне планування в моніторингу сталого розвитку підприємств.

Григорків М.В. та Григорків В.С.[10] моделюють двосекторну екологічну економіку, враховуючи специфіку поведінкових функцій у виробництві та споживанні. Внесок відбувається в теоретичному обґрунтуванні еколого-економічних моделей, які об'єднують теорію організації з моніторингу використання ресурсів для сталого розвитку, акцентуючи динаміку секторів економіки. Компанець К.А.[12] розробляє загальну бізнес-модель екологічного маркетингу; Ільченко В.Ю. та Городецький М.Я. адаптують її до автотранспортних підприємств. Спільний внесок – синергія менеджменту з теорією організації для екологічного маркетингу, що забезпечує моніторинг сталого розвитку на транспорті через інноваційні моделі. Білоскурський Р.Р.[13] у монографії формулює теоретико-методологічні основи еколого-



економічного розвитку, розкриваючи інституційну основу державного регулювання, стратегічне планування та моделювання систем. Внесок – системний аналіз балансів і механізмів моніторингу сталого розвитку, інтегруючи теорію організації з еколого-економічним менеджментом на національному рівні.

Ці роботи доповнюють попередніми, посилюючи акцент на моделях і практичних застосуваннях для синергії в моніторингу сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Невирішені частини загальної проблеми моніторингу сталого розвитку підприємств включають такі аспекти, як недосконалість інституційних механізмів, які забезпечують гармонізацію та порівняльність звітності зі сталого розвитку на міждержавному рівні, що обмежує ефективність моніторингу в глобальному контексті тому виникає головна потреба у посиленні інформаційного забезпечення, зокрема створення державних репозитаріїв звітів зі сталого розвитку для забезпечення доступності, прозорості та якості даних. Ці виклики вимагають подальших досліджень і розробки науково-методичних рішень для удосконалення системи моніторингу сталого розвитку з урахуванням локальних та глобальних особливостей, що обслуговує стратегічне завдання сучасного еколого-економічного менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілі статті зосереджені на розробці науково-методичних підходів до інтеграції еколого-економічного менеджменту з теорією організації для удосконалення системи моніторингу сталого розвитку підприємства, з акцентом на вирішення невирішених проблем інформаційного забезпечення та адаптивності. Для реалізації поставлених цілей нами сформовані низку завдань:

- систематизувати принципи та етапи моніторингу (планування, збір даних, аналіз, коригування) для адаптації до специфіки підприємств;



- розробити методику обчислення загальних показників сталого розвитку з використанням кількісних і якісних показників ESG-активності;
- обґрунтувати інтеграцію еколого-економічних моделей з організаційними структурами для підвищення конкурентоспроможності та відповідності ЦСР.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна активно імплементує європейські директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). З 2025 року великі підприємства зобов'язані подавати звітність за стандартами ESRS, що вимагає докорінної зміни систем моніторингу. Повоєнне відновлення України відбуватиметься за принципом "Build Back Better". Міжнародні донори та інвестори надаватимуть фінансування лише тим підприємствам, які можуть продемонструвати прозорий моніторинг свого екологічного впливу. НБУ у 2024-2025 роках впроваджує нові вимоги до оцінки екологічних ризиків позичальників. Підприємства без належної системи еко-економічного моніторингу втрачатимуть доступ до дешевих кредитів. Система моніторингу включає етапи планування (визначення цілей та індикаторів), збір даних (кількісних і якісних ESG-показників), аналіз (комплексний і поетапний), звітування та коригування стратегій. Принципи охоплюють системність, адаптивність, наукову методологію (комплексний аналіз, планування, менеджмент ризиків) та орієнтацію на інформаційну підтримку управлінських рішень для підвищення рівня сталого розвитку.

Розроблено алгоритм моніторингу з ієрархією рівнів (підприємство – регіон – країна), де загальний показник стабільності розраховується на основі системи індикаторів екологічної, соціальної та економічної складових (табл. 1.). Використовуються методи оцінки ризиків, стратегічного планування та верифікації даних, що забезпечують виявлення проблемних зон і коригування для гармонізації з ЦСР.



Таблиця 1

Структурно-логічна модель синергії еколого-економічного менеджменту та теорії організації в системі моніторингу сталого розвитку підприємства

Етап дослідження	Теоретичні елементи	Зміст розкриття (аналіз)	Ключові акценти / Проблеми	Інструменти та механізми	Очікуваний результат / Наукова цінність
1. Теоретичні основи	Сталий розвиток підприємства (СРП)	Трактування СРП як триєдності економічної, екологічної та соціальної стійкості; перехід до ESG-підходу	Нерівномірність уваги підприємств до трьох складових; орієнтація лише на фінансові показники	Концепція трьох стовпів стійкості	Формування фундаменту для інтегрованого моніторингу
	Еколого-економічний менеджмент (ЕЕМ)	Управління, що балансує економічні вигоди і екологічні витрати	Конфлікт між економічною доцільністю та екологічними обмеженнями	LCC (оцінка життєвого циклу), екологічні стандарти	Розуміння економічних вигід від екологічних інвестицій
	Теорія організації (ТО)	Пояснення механізмів організаційних змін і побудови структур	Недостатня адаптивність підприємств до екологічних викликів	Структури управління, моделі змін, організаційний дизайн	Теоретичне підґрунтя для інтеграції ЕЕМ в систему управління
2. Обґрунтування синергії	Конфлікти та дихотомія	Аналіз суперечностей між відділами (екологія vs. фінанси)	Розрив інформаційних потоків між економічними й екологічними даними	Внутрішні комунікації, інтегровані інформаційні системи	Виявлення необхідності інтеграції двох концепцій
	Синергетичний ефект	Синергія як самопідсилювальний ефект взаємодії ЕЕМ і ТО	Брак комплексного підходу на підприємствах	Екологічні системи якості, внутрішня оптимізація	Доведення економічної вигоди організаційно-екологічних змін
	Інтеграційна роль ТО	ТО як зв'язуюча ланка між екологічними та економічними функціями	Відсутність чітко розподілених ролей у моніторингу	Структурно-функціональні схеми, корпоративна культура	Формування організаційної моделі синергії



3. Розробка системи моніторингу	Принципи інтегровано го моніторингу	Створення вимог до системи (системність, прозорість, превентивність)	Домінування констатувального моніторингу без зворотного зв'язку	Аналітичні платформи, екологічний аудит	Проект інтегрованої моделі моніторингу
	KPI синергії	Формування показників, що поєднують економіку та екологію	Відсутність стандартизованих інтегрованих KPI	ESG-рейтинг, ресурсо-ефективні KPI	Кількісне вимірювання синергетичного ефекту
	Організацій на схема моніторингу	Побудова структури збору, обробки, звітності	Відсутність центру відповідальності за сталий розвиток	Горизонтальна взаємодія підрозділів, нові ролі	Реальна управлінська архітектура системи СРП
4. Апробація та рекомендації	Апробація на підприємств і	Тестування інтегрованої моделі на практиці	Недостатність даних, організаційні бар'єри	Аналітичні панелі, пілотні проекти	Підтвердження ефективності синергії
	Практичні рекомендації	Розроблення рекомендацій для підприємств України	Обмеженість ресурсів, регуляторні бар'єри	Євроінтеграційні стандарти, ESG-політики	Стратегічні пропозиції для бізнесу та держави

Джерело: сформовано автором

Представлено цілісну, багаторівневу модель дослідження синергії еколого-економічного менеджменту (ЕЕМ) та теорії організації (ТО) у формуванні системи моніторингу сталого розвитку підприємства. Її структура логічно вибудована за етапами — від теоретичного обґрунтування до практичної апробації — що дозволяє розглядати предмет дослідження як комплексну управлінську систему. Кожен етап має власні цілі, інструменти та очікувані результати, але водночас утворює взаємозалежний механізм, у якому теоретичні засади виконують функцію методологічної основи, а інструменти синергії — практичного операціоналізатора.

У першому блоці представлено ключові концепти: сталий розвиток, еколого-економічний менеджмент і теорія організації. Їхнє поєднання демонструє, що сталий розвиток може бути досягнутий лише за умови одночасного врахування економічних вигод, екологічної відповідальності та



організаційної адаптивності. Цей блок підкреслює, що слабкість сучасних підприємств полягає у домінуванні економічних індикаторів, тоді як екологічний та організаційний виміри залишаються другорядними.

Другий етап розкриває сутність синергії, наголошуючи на конфліктності інформаційних потоків між підрозділами та необхідності інтегрування ЕЕМ і ТО. Саме теорія організації виступає ключовим інтегратором, який формує канали комунікації, розподіляє відповідальність і забезпечує трансформацію екологічної інформації у економічно обґрунтовані управлінські рішення. Таблиця демонструє, що синергетичний ефект не є абстрактною ідеєю, а проявляється в конкретних економічних вигодах — зниженні витрат, оптимізації ресурсоспоживання та зменшенні ризиків.

Третій етап показує, як інтеграція теоретичних і методичних положень переходить у конкретну модель моніторингу. Він включає принципи, КРІ та організаційну схему, що формують єдину інформаційно-аналітичну платформу. Важливим є те, що КРІ синергії поєднують економічні та екологічні аспекти, відображаючи реальний рівень стійкості, а не лише фінансовий результат. Таблиця підкреслює, що побудова організаційної схеми моніторингу є критичною, оскільки саме через неї реалізується зв'язок між відділами та забезпечується системність управління.

Четвертий етап демонструє прикладну цінність розробленої моделі. Апробація передбачає оцінювання синергетичного ефекту та адаптацію моделі до реалій українських підприємств. Аналіз показує, що результати не обмежуються локальними ефектами, а мають ширше значення — підвищення конкурентоспроможності, відповідність європейським ESG-вимогам, оптимізацію управлінських рішень у контексті зеленого переходу.

Висновок: Актуальність дослідження підтверджена об'єктивним переходом світової економіки до моделі ESG, що вимагає від українських підприємств подолати сприйняття екологічного менеджменту як виключно витратного центру. Доведено, що досягнення сталого розвитку можливе лише



за умови одночасного врахування економічних вигод, екологічної відповідальності та організаційної адаптивності. Синергетичний ефект, досягнутий завдяки інтеграції, забезпечує трансформацію екологічної ефективності в економічну вигоду, таку як зниження витрат і оптимізація ресурсоспоживання.

Теорія організації виступає ключовим інтегратором системи моніторингу. Виявлено, що організаційні структури більшості українських підприємств є ієрархічно-функціональними, що не забезпечує необхідної синергії. Теорія організації (ТО) вирішує цю проблему, виступаючи зв'язуючою ланкою між екологічними та економічними функціями. ТО формує канали комунікації, розподіляє відповідальність і забезпечує трансформацію екологічної інформації в обґрунтовані управлінські рішення, що є критичним для побудови ефективної системи моніторингу сталого розвитку.

Розроблено цілісну модель моніторингу сталого розвитку, орієнтовану на превентивні рішення. Запропонована модель (Таблиця 1) забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень та орієнтацію на підвищення рівня розвитку. Вона включає ієрархію рівнів (підприємство – регіон – країна) та використовує систему інтегрованих КРІ, які поєднують економічні та екологічні аспекти, відображаючи реальний рівень стійкості, а не лише фінансовий результат. Це дозволяє приймати превентивні, а не реактивні управлінські рішення.

Євроінтеграційні вимоги (CSRD та ESRS) роблять інтегрований моніторинг обов'язковим елементом. З 2025 року великі українські підприємства зобов'язані подавати звітність за європейськими стандартами ESRS, що вимагає докорінної зміни систем моніторингу. Додатково, НБУ з 2024-2025 років впроваджує нові вимоги до оцінки екологічних ризиків позичальників, що обмежуватиме доступ до фінансування для підприємств без належної системи еко-економічного моніторингу. Таким чином, розроблена модель надає науково-методичну основу для відповідності цим вимогам та



підвищення інвестиційної привабливості у контексті повоєнного відновлення за принципом "Build Back Better".

Визначено невирішені проблеми, що потребують подальших досліджень. Основні виклики полягають у недосконалості інституційних механізмів гармонізації та порівняльності звітності зі сталого розвитку на міждержавному рівні, а також у потребі посилення інформаційного забезпечення, зокрема, створення державних репозитаріїв звітів для забезпечення доступності, прозорості та якості даних.

Результати дослідження мають прикладну цінність і можуть бути використані українськими підприємствами та регуляторними органами для стратегічного управління в умовах "зеленого переходу" та євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Болгар Т.М., Корчагіна Л.Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*. 2024. № 1 (60) URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/2-.pdf> (дата звернення: 19.11.2025)
2. Кобець С. П. Моніторинг у системі управління сталим розвитком підприємства. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/3976/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf (дата звернення: 18.11.2025)
3. Робоча програма навчальної дисципліни «Моделі еколого-економічних систем» складена відповідно до освітньо-наукової програми «Економіка» підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії – галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальність 051 Економіка, 30.08.2023 р. URL: https://ecoman.chnu.edu.ua/media/5i4b3jro/modeli-ekolohoo-ekonomichnykh-system_rp.pdf (дата звернення: 18.11.2025)



4. Крутова А. С., Нестеренко О. О. Інституціональна модель інформаційного забезпечення оцінки внеску корпоративного сектору в досягнення цілей сталого розвитку. *Моніторинг досягнення Цілей сталого розвитку*. URL: http://finukr.org.ua/docs/FU_19_11_044_uk.pdf (дата звернення: 18.11.2025)
5. Сутність, принципи і функції екологічного менеджменту. URL: <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/b4b34deea5d8d469dad698f7f90852fbLekciya-Ekomenedzhment.pdf> (дата звернення: 20.11.2025)
6. Шергіна Л.А., Рєпін К.С. Теоретичне підґрунтя організації екологічного підприємства в контексті концепції сталого розвитку. *Фінансово-економічне регулювання*. URL: http://npndfi.org.ua/docs/NP_23_01_043_uk.pdf (дата звернення: 19.11.2025)
7. Медяни Ю.Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4(3): 111-125. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/1059/616/1109> (дата звернення: 20.11.2025)
8. Мартиненко В.О. Екологічний менеджмент як важлива складова забезпечення екологічної безпеки в місті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. С.607 URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/125.pdf> (дата звернення: 19.11.2025)
9. Заєць М. А., Боденчук С. В., Нейчева О. С. Синергія управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом у сучасній парадигмі менеджменту. *Економіка та суспільство*. Випуск 74. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6033/5970/> (дата звернення: 21.11.2025)
10. Григорків М.В., Григорків В.С. Моделювання двосекторної екологічної економіки з урахуванням специфіки поведінкових функцій у виробництві та споживанні. *Науковий вісник Ужгородського університету*.



Серія “Економіка”. Випуск 1(59). Ужгород, 2022. С. 16-21. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).16-21](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).16-21) (дата звернення: 19.11.2025)

11. Компанець К.А. Реалізація бізнес-моделі екологічного маркетингу в готельному бізнесі. *V Міжнародна науково-практична конференція Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності*. URL: <conf2023@knute.edu.ua (дата звернення: 20.11.2025)

12. Компанець К.А., Ільченко В.Ю., Городецький М.Я. Реалізація бізнес-моделі екологічного маркетингу в автотранспортних підприємствах. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки» : науковий журнал*. 2021. № 2(75). С. 19-26. URL: DOI : 10.33274/2079-4819-2021-75-2-19-26. (дата звернення: 20.11.2025)

13. Білоскурський Р.Р. Еколого-економічні актуалітети в системі розвитку інституціонального середовища України : монографія. К. ВНЗ : «Національна академія управління». 2017. 324 с. URL: <https://emm.cv.ua/monograf-biloskurskii/> (дата звернення: 20.11.2025)

14. Park J, Choi W, Jung SU. (2022). Exploring Trends in Environmental, Social, and Governance Themes and Their Sentimental Value Over Time. *Front Psychol*. 2022 Jun 28;13:890435. URL: doi: 10.3389/fpsyg.2022.890435 (дата звернення: 21.11.2025)

15. Hetzner Christiaan (2022) Deutsche Bank raided by authorities over ESG «greenwashing» claims. URL: <https://finance.yahoo.com/news/deutsche-bank-raidedauthorities-over-162135134.html> (дата звернення: 22.11.2025)