



e-ISSN 3041-2498

Публічне управління і політика

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Зелений менеджмент у корпоративній стратегії: моделі впровадження сталого розвитку

Сергій К. Василик ^{1*} • Юлія С. Гринчук ^{2*} • Анатолій В. Гудзенко ³

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу (Україна). Доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, канд. екон. наук.

² Білоцерківський національний аграрний університет (Україна). Завідувач кафедри менеджменту, д-р екон. наук, професор.

³ Білоцерківський національний аграрний університет (Україна). Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня.

* Автор-кореспондент, e-mail: grynychuk1979@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.07)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлена зростаючою необхідністю трансформації корпоративного управління в напрямі забезпечення сталого розвитку, що відповідає як глобальним кліматичним викликам, так і вимогам екологічно свідомих споживачів. У сучасних умовах концепція зеленого менеджменту набуває ключового значення для формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Мета дослідження полягає у всебічному аналізі теоретичних засад і практичного досвіду впровадження принципів зеленого менеджменту в систему корпоративного управління, а також у розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. У процесі дослідження було розкрито сутність поняття «зелений менеджмент», його структурні компоненти та функціональне призначення у контексті сучасної корпоративної політики. Проведено детальний аналіз міжнародного досвіду, зокрема на прикладі країн Європейського Союзу, які демонструють високий рівень інституціоналізації екологічних практик. Узагальнення статистичних даних засвідчило зростаючий рівень інтеграції принципів екологічної відповідальності в корпоративну стратегію європейських компаній, однак було виявлено і наявні проблеми, зокрема недостатній рівень прозорості та зовнішнього моніторингу. Водночас було визначено низку ключових чинників успішного впровадження зеленого менеджменту, серед яких організаційна культура, регуляторна підтримка, залучення стейкхолдерів та інвестиції в інновації. На основі отриманих результатів запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо розробки корпоративних стратегій сталого розвитку. Вони передбачають необхідність формування чітких цілей і показників ефективності, впровадження механізмів екологічного моніторингу, підвищення прозорості екологічної політики підприємств, а також налагодження партнерств із громадськими та науковими інституціями. У висновках обґрунтовано, що зелений менеджмент є не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, але і стратегічним ресурсом підвищення ефективності корпоративного управління, адаптації до викликів кліматичних змін та забезпечення довготривалої ринкової життєздатності підприємств. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері екологізації бізнес-моделей та формування ефективної державної політики у сфері сталого розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

екологізація бізнесу, екологічна відповідальність, екологічна політика, інновації в управлінні, корпоративне управління, принципи ESG (Environmental, Social, Governance), соціальна відповідальність бізнесу, стратегія підприємства, стратегія сталого розвитку, цілі сталого розвитку.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Green Management in Corporate Strategy: Models for Implementing Sustainable Development

Sergii Vasylyk ¹ • Yulia Grynychuk ^{2*} • Anatolii Gudzenko ³

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Educational and Scientific Institute of Management and Marketing (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management, Business and Administration, PhD in Economics.

² Bila Tserkva National Agrarian University (Ukraine). Head of the Management Department, Doctor of Science in Economics, Professor.

³ Bila Tserkva National Agrarian University (Ukraine). Bachelor's Degree Student.

* **Corresponding Author**, e-mail: grynychuk1979@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.07)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of the study is due to the growing need to transform corporate governance to ensure sustainable development, which meets both global climate challenges and the requirements of environmentally conscious consumers. In modern conditions, the concept of green management is gaining key importance for the formation of long-term competitive advantages of enterprises. The purpose of the study is to comprehensively analyze the theoretical foundations and practical experience of implementing the principles of green management into the corporate governance system, as well as to develop practical recommendations for the formation of strategies focused on sustainable development. In the process of the study, the essence of the concept of "green management", its structural components and functional purpose in the context of modern corporate policy were revealed. A detailed analysis of international experience was conducted, in particular, on the example of the countries of the European Union, which demonstrate a high level of institutionalization of environmental practices. The generalization of statistical data showed an increasing level of integration of the principles of environmental responsibility into the corporate strategy of European companies; however, existing problems were also identified, in particular, an insufficient level of transparency and external monitoring. At the same time, several key factors for the successful implementation of green management were identified, including organizational culture, regulatory support, stakeholder engagement, and investment in innovation. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for developing corporate strategies for sustainable development was proposed. They include the need to form clear goals and performance indicators, implement environmental monitoring mechanisms, increase the transparency of environmental policies of enterprises, and establish partnerships with public and scientific institutions. The conclusions substantiate that green management is not only a tool for reducing negative environmental impacts but also a strategic resource for increasing the efficiency of corporate governance, adapting to the challenges of climate change, and ensuring the long-term market viability of enterprises. The results obtained can serve as the basis for further research in the field of greening business models and forming effective state policies in the field of sustainable development.

KEYWORDS

greening of business, environmental responsibility, environmental policy, innovation in management, corporate governance, ESG (Environmental, Social, Governance) principles, social responsibility of business, enterprise strategy, sustainable development strategy, sustainable development goals.

1. Вступ

Сучасні умови глобалізації, зміни клімату та загострення екологічних викликів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до корпоративного управління. Традиційні моделі розвитку бізнесу, орієнтовані виключно на фінансову ефективність, втрачають актуальність через зростаючий суспільний і регуляторний тиск щодо зниження негативного впливу на довкілля. Впровадження принципів зеленого менеджменту та сталого розвитку перестає бути лише етичним, а стає економічно доцільним вибором для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Проте, попри наявність окремих екологічних ініціатив, у багатьох компаніях відсутня цілісна стратегія інтеграції «зелених» принципів у корпоративну політику. Це зумовлює потребу в дослідженні ефективних моделей впровадження зеленого менеджменту, які забезпечуватимуть баланс між економічними інтересами бізнесу й екологічною відповідальністю.

2. Огляд літературних джерел

У сучасному науковому дискурсі все більше уваги приділяється взаємозв'язку між стратегічним управлінням, орієнтованим на сталий розвиток, та ефективністю підприємств у контексті досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Проте, попри зростання кількості досліджень, у науковому середовищі залишаються значні прогалини, зокрема щодо комплексної інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії компаній, які функціонують в умовах економічної турбулентності, цифровізації і посилення екологічного регулювання. Одним із важливих напрямів досліджень є аналіз взаємозв'язку між корпоративною сталістю та фінансовою результативністю. Зокрема, М. С. Абугнієм та ін. довели, що ефективна реалізація стратегій сталого розвитку позитивно корелює з фінансовими показниками, але цей вплив є неоднорідним у залежності від галузі та масштабу підприємства [1]. Водночас дослідження К. П. Марті-Баллестер підтверджує, що орієнтовані на ЦСР інвестиційні інструменти (зокрема, взаємні фонди в Китаї) демонструють стійку прибутковість, що підсилює тезу про економічну доцільність стратегічної інтеграції сталості [2].

Особлива увага в літературі приділяється питанню реалізації окремих Цілей сталого розвитку. Наприклад, Р. Амос та Е. Лідгейт аналізують бар'єри імплементації ЦСР 12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва» через призму транснаціональної торгівлі, демонструючи, що міжнародні взаємозв'язки ускладнюють локальну реалізацію екологічних ініціатив [3]. Це підтверджує потребу адаптації корпоративних стратегій сталого розвитку до багаторівневих викликів і глобальних контекстів. Також у дослідженнях порушується питання інституційних чинників сталості. Наприклад, М. Діслі та ін. виявили, що специфічні характеристики правління компаній, зокрема диверсифікація складу ради директорів, істотно впливають на показники сталого розвитку. Вони наголошують на необхідності стратегічного управління не лише зовнішніми, але і внутрішніми організаційними чинниками [4]. У сфері будівництва та інфраструктурних проєктів А. Опоку та ін. з колегами акцентують увагу на ролі сталих закупівель як ключового інструменту досягнення ЦСР 12. Автори обґрунтовують, що саме на етапі проєктування закупівельних процедур визначається ефективність і сталість кінцевого результату, однак досі бракує універсальних підходів до адаптації цієї практики в різних країнах та секторах [5].

Наостанок, дослідження Г. М. Емма и Дж. М. Фостер засвідчує, що звітування компаній про досягнення сталого розвитку часто носить символічний характер, особливо в екологічно чутливих галузях. Це створює загрозу «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли компанії імітують дотримання екологічних стандартів без реального внутрішнього перетворення стратегії. Таким чином, існує потреба як у формалізованій звітності, так і в поглибленому моніторингу реального прогресу компаній у сфері сталості [6].

Таким чином, аналіз наявної літератури демонструє, що хоча тематика сталого розвитку активно досліджується, залишаються не розкритими питання розробки комплексних гнучких корпоративних стратегій, які забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та економічних пріоритетів на всіх етапах життєвого циклу підприємств. Заповнення цієї наукової прогалини і становить завдання запропонованого дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є аналіз ефективних моделей упровадження зеленого менеджменту у корпоративну стратегію підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку та сучасних вимог до екологічної і соціальної відповідальності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність концепції зеленого менеджменту та його місце в системі корпоративного управління;
- проаналізувати міжнародний і вітчизняний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії підприємств;
- визначити ключові чинники, що впливають на успішне впровадження зеленого менеджменту;
- запропонувати практичні рекомендації щодо розробки та реалізації корпоративних стратегій, орієнтованих на сталий розвиток.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження було застосовано комплекс методів, які забезпечили глибоке розкриття тематики зеленої трансформації корпоративних стратегій. Зокрема, контент-аналіз стратегічних документів і нефінансової звітності компаній дав змогу виявити частоту згадувань, контекстуальні особливості та рівень деталізації упровадження принципів сталого розвитку у корпоративну політику. Цей метод дозволив оцінити наскільки глибоко принципи екологічної відповідальності інтегруються в управлінські рішення, а також вивчити цілі та операційні процеси підприємств. Додатково було проведено порівняльний аналіз моделей зеленого менеджменту, реалізованих у компаніях, що представляють різні галузі економіки та функціонують у різних національних юрисдикціях. Це дозволило ідентифікувати як універсальні елементи стратегій (наприклад, декарбонізація, циклічність, енергоефективність), так і адаптивні компоненти, що враховують галузеву специфіку, рівень технологічного розвитку, нормативну базу та соціальні очікування. Такий підхід забезпечив репрезентативність аналізу та надав змогу виокремити ефективні практики, які можуть бути адаптовані для розробки інтегрованої стратегії зеленого менеджменту.

5. Результати та обговорення

Зелений менеджмент є сучасною концепцією управління, спрямованою на інтеграцію екологічних пріоритетів на всіх рівнях корпоративної діяльності з метою забезпечення сталого розвитку. Його зміст полягає у формуванні та реалізації управлінських рішень, які мінімізують негативний вплив бізнес-процесів на довкілля, сприяють раціональному використанню природних ресурсів і формують довгострокові конкурентні переваги підприємства на основі екологічної відповідальності. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на економічні показники, зелений менеджмент розглядає екологічну безпеку та ресурсоефективність як рівнозначні складові успіху поряд із фінансовими результатами. Враховуючи ці особливості, доцільно порівняти основні характеристики традиційного та зеленого менеджменту для виявлення спільних і відмінних рис, що визначають їхнє місце у корпоративному управлінні (табл. 1).

В основі концепції зеленого менеджменту знаходиться інтеграція принципів сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей. Такий підхід трансформує корпоративне управління, змінюючи стратегічні орієнтири компаній від короткострокового отримання прибутку до створення стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до глобальних екологічних викликів. Реалізація зеленого менеджменту передбачає впровадження систем екологічного аудиту та сертифікації за міжнародними стандартами (ISO 14001, EMAS), розробку програм енергоефективності, управління відходами, зниження викидів парникових газів і застосування екологічно безпечних технологій виробництва.

Місце зеленого менеджменту у системі корпоративного управління визначається його інтеграційною функцією (рис. 1). Він не є окремим підрозділом або вузькою сферою діяльності,

а формує наскрізний принцип організації бізнесу, що пронизує усі управлінські рівні від стратегічного планування до операційних процесів. У стратегічному вимірі зелений менеджмент стає важливим інструментом формування корпоративної репутації і підвищення інвестиційної привабливості, оскільки сучасні споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям, що демонструють екологічну відповідальність. В операційній площині він забезпечує оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат через підвищення ресурсоефективності та інноваційне оновлення технологічних циклів.

Таблиця 1. Основні характеристики концепцій традиційного та зеленого менеджменту

Критерій порівняння	Традиційний менеджмент	Зелений менеджмент
Основна мета	Максимізація прибутку та зростання ринкової частки	Забезпечення прибутковості з одночасним досягненням екологічної і соціальної відповідальності
Пріоритети	Економічні показники, фінансові результати	Економічні, екологічні та соціальні цілі у збалансованому поєднанні
Ставлення до ресурсів	Використання ресурсів з акцентом на економічну вигоду	Рациональне використання ресурсів, відновлюваність та енергоефективність
Вплив на довкілля	Може не враховувати або враховувати мінімально	Активне зниження негативного впливу, екологічна модернізація процесів
Інновації	Орієнтація на технології для підвищення продуктивності	Орієнтація на екологічні інновації і «зелені» технології
Регуляторна відповідність	Дотримання мінімально необхідних норм	Перевищення вимог законодавства, впровадження добровільних екологічних стандартів
Взаємодія з зацікавленими сторонами	Фокус на власниках та інвесторах	Залучення широкого кола стейкхолдерів: клієнтів, громад, екологічних організацій
Стратегічний горизонт	Коротко- та середньострокова перспектива	Довгострокова перспектива з урахуванням екологічних і соціальних наслідків

Джерело: власна розробка авторів.

В основі концепції зеленого менеджменту знаходиться інтеграція принципів сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей. Такий підхід трансформує корпоративне управління, змінюючи стратегічні орієнтири компаній від короткострокового отримання прибутку до створення стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до глобальних екологічних викликів. Реалізація зеленого менеджменту передбачає впровадження систем екологічного аудиту та сертифікації за міжнародними стандартами (ISO 14001, EMAS), розробку програм енергоефективності, управління відходами, зниження викидів парникових газів і застосування екологічно безпечних технологій виробництва.

Місце зеленого менеджменту у системі корпоративного управління визначається його інтеграційною функцією (рис. 1). Він не є окремим підрозділом або вузькою сферою діяльності, а формує наскрізний принцип організації бізнесу, що пронизує усі управлінські рівні від стратегічного планування до операційних процесів. У стратегічному вимірі зелений менеджмент стає важливим інструментом формування корпоративної репутації і підвищення інвестиційної привабливості, оскільки сучасні споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям, що демонструють екологічну відповідальність. В операційній площині він забезпечує оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат через підвищення ресурсоефективності та інноваційне оновлення технологічних циклів.

Зелений менеджмент є невіддільним елементом сучасної корпоративної стратегії, що забезпечує синергію між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною стабільністю. Його впровадження дозволяє підприємствам відповідати зростаючим регуляторним вимогам і суспільним очікуванням, а також формувати нові можливості для розвитку на основі екологічних інновацій і стійких бізнес-моделей.

Європейський Союз демонструє одні з найрозвиненіших підходів до впровадження зеленої корпоративної стратегії на глобальному рівні, інтегруючи принципи сталого розвитку й

екологічної відповідальності на всіх етапах корпоративного управління. Упровадження концепції зеленого туризму в межах ширшої парадигми сталого бізнесу відбувається поступово, але послідовно, з опорою на жорсткі регуляторні рамки, фінансові стимули та інституційну підтримку.



Рис. 1. Етапи формування та впровадження концепції зеленого менеджменту в корпоративне управління

Джерело: власна розробка авторів.

Окрему роль у стимулюванні переходу до сталого управління відіграє директива ЄС Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD 2024/1760), яка зобов'язує великі підприємства враховувати екологічні та соціальні наслідки не лише власної діяльності, а і діяльності всього ланцюга постачання. У разі порушення вимог компанії можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності із застосуванням суттєвих фінансових санкцій у розмірі до 5 % від глобального обороту. Такий підхід дозволяє не тільки декларувати екологічні принципи, але і забезпечує правовий механізм їх реалізації.

Дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) за 2022 рік свідчать, що 92 % компаній, які становлять більшість ринкової капіталізації ЄС, оприлюднили інформацію про прямі викиди парникових газів (Scope 1 і 2), тоді як 87 % – про викиди в ланцюгах постачання (Scope 3). Це вказує на високий рівень прозорості й екологічного моніторингу на рівні корпоративного управління. Також значний вплив має реалізація Цілей сталого розвитку. Результати дослідження за участю 1 156 підприємств з країн-членів ЄС засвідчили, що 77,7 % компаній вже впровадили принаймні одну з цих цілей, а 99 % мають щонайменше одну офіційну екологічну або соціальну політику. Таким чином, зелене управління в ЄС поступово стає обов'язковою нормою, а не винятком [7].

На макроекономічному рівні позитивні зміни демонструє і сектор екологічної економіки. За даними Eurostat у низки країн ЄС зафіксовано суттєве зростання у сфері виробництва та послуг, пов'язаних із захистом довкілля, зокрема, у Греції на 40,9 %, в Італії на 35,6 %, у Латвії на 26,9 %. Водночас Польща демонструє спад у цьому сегменті на 16,8 %, що може свідчити про нерівномірність темпів впровадження екологічних стратегій у межах ЄС [8].

Оновлена Директива про відновлювану енергетику (Renewable Energy Directive 2023) передбачає підвищення цільового показника використання відновлюваних джерел енергії з 32 % до 42,5 % до 2030 року. Це створює додаткові стимули для бізнесу, зокрема й у сфері туризму, впроваджувати екологічно безпечні технології, зменшувати вуглецевий слід і зосереджуватися на енергоефективних рішеннях [9].

Для наочності доцільно звернутися до результатів дослідження міжнародної консалтингової компанії Eden McCallum, опублікованих у 2023 році. На основі опитування компаній із різних європейських країн було виявлено, що 85 % приватних підприємств уже мають сформовану корпоративну політику екологічної сталості. Водночас 15 % компаній поки що не запровадили таких підходів. Ці дані вказують на зростаюче усвідомлення важливості екологічних аспектів бізнес-діяльності в європейському приватному секторі, хоча рівень впровадження може варіюватися залежно від галузі, масштабу бізнесу та країни (рис. 2).

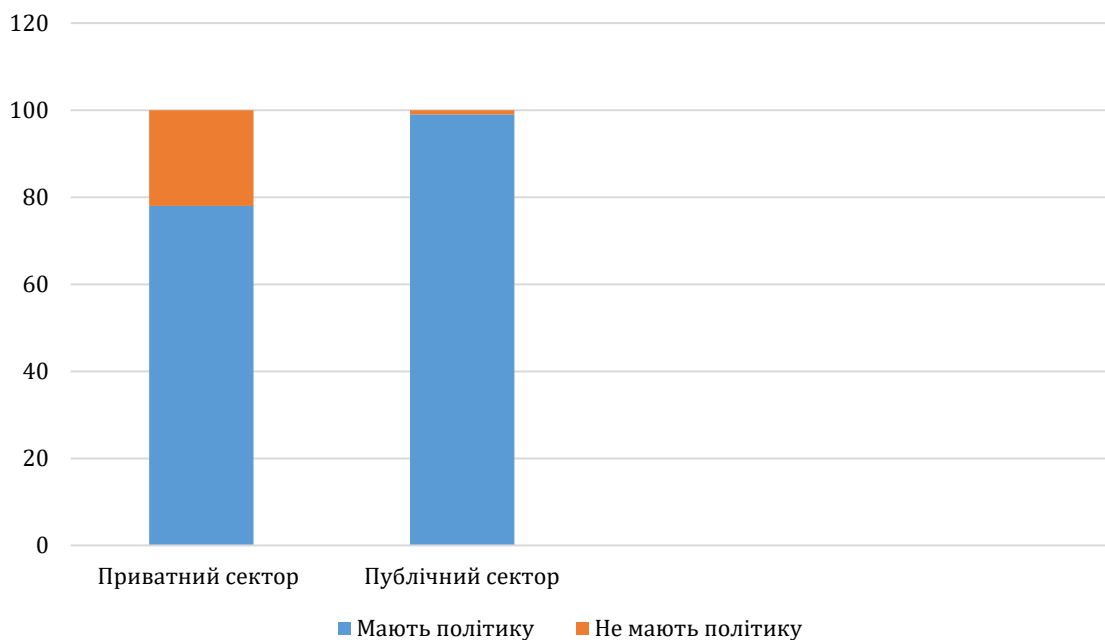


Рис. 2. Частка компаній приватного сектору, які мають політику екологічної сталості, %

Джерело: побудовано авторами за даними [10].

Такий розподіл демонструє, що більшість компаній вже інтегрують екологічну відповідальність у свою діяльність, однак все ще залишається простір для удосконалення, особливо в аспектах публічного декларування цілей, встановлення часових рамок і незалежного моніторингу результатів. Таким чином, формування концепції зеленого туризму в корпоративному управлінні має ґрунтуватися на кращих практиках провідних європейських компаній, із фокусом на прозорість, цілеспрямованість і стратегічну сталість.

Успішне впровадження зеленого менеджменту в корпоративне управління, передбачає не лише адаптацію до існуючих європейських стандартів сталого розвитку, але й активне використання кращих практик провідних компаній, які вже реалізували екологічно відповідальні моделі ведення бізнесу. При цьому критично важливо не просто декларувати екологічні наміри, а забезпечити прозорість управлінських рішень, чітке формулювання цілей і часових меж, а також створити механізми незалежного моніторингу досягнення результатів. Саме на цьому тлі виникає потреба в глибшому аналізі чинників, що визначають ефективність екологічної трансформації бізнес-моделей [11].

Серед ключових чинників успішного впровадження зеленого менеджменту варто насамперед виокремити інституційно-нормативне середовище. Державна політика, наявність законодавчих стимулів і обмежень, а також участь у міжнародних екологічних ініціативах створюють базис для екологізації корпоративної стратегії. У країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччині, Франції і Нідерландах, законодавче регулювання передбачає відповідальність бізнесу за забруднення довкілля одночасно з матеріальними стимулами для

інвестування у зелений розвиток, зокрема податкові пільги, грантові програми та пріоритетне фінансування в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Другим важливим чинником є рівень екологічної культури управлінського персоналу та екологічна компетентність працівників. Успішні кейси зеленого менеджменту показують, що впровадження екологічної стратегії не повинне залишатися виключно на рівні декларацій вищого керівництва, а реалізовуватися в повсякденних операційних процесах. Це потребує якісної підготовки персоналу, підвищення обізнаності про наслідки діяльності для довкілля, а також формування нових ціннісних орієнтирів усередині організації. У практиці туристичних компаній ефективною є система екотренінгів, внутрішньої сертифікації і мотивації працівників до дотримання принципів сталого розвитку.

Третім чинником є фінансова спроможність і доступ до зеленого інвестування. Успішне впровадження екологічних практик нерозривно пов'язане з необхідністю оновлення обладнання, цифровізації процесів, переходу на альтернативні джерела енергії, екологічного будівництва тощо. Наявність екологічних фондів, програм фінансування на рівні ЄС і можливість співпраці з банками, орієнтованими на сталий розвиток, відіграє важливу роль у розширенні масштабів впровадження зеленого менеджменту [12].

Четвертий чинник – репутаційна складова й очікування споживачів. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на екологічну відповідальність брендів, тому туристичні підприємства, що декларують і реалізують зелені принципи (наприклад, знижене енергоспоживання, управління відходами, партнерство з локальними громадами) отримують довіру з боку цільової аудиторії. Такий підхід формує позитивний імідж компанії і забезпечує стабільну клієнтську базу в довгостроковій перспективі.

У контексті активізації глобальних тенденцій екологізації бізнес-процесів, розробка та реалізація корпоративних стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, набуває особливої актуальності. На основі проведеного аналізу європейського досвіду впровадження зеленого менеджменту та виявлених ключових чинників ефективності, доцільно запропонувати комплекс практичних рекомендацій, які можуть слугувати орієнтиром для вітчизняних компаній, зокрема в туристичній сфері, в процесі трансформації до сталих моделей функціонування. Важливо започаткувати розробку екологічної корпоративної стратегії із проведення внутрішнього екологічного аудиту, який дозволить ідентифікувати основні джерела негативного впливу на довкілля, оцінити вуглецевий слід компанії, рівень споживання енергії, води, генерації відходів тощо. Аудит має слугувати основою для побудови системи цілей та індикаторів, що відповідають принципам ESG (Environmental, Social, Governance) та Цілям сталого розвитку ООН.

Доцільно сформулювати чітко структуровану стратегію сталого розвитку, яка включає: (1) екологічну політику з зазначенням кількісно вимірюваних показників; (2) часові горизонти досягнення цілей; (3) механізми контролю й оцінки прогресу; (4) елементи відповідальності – призначення відповідальних підрозділів чи менеджерів із питань екологічної стратегії; (5) процедури зовнішнього моніторингу та звітування. Особливої ваги слід надати прозорості процесу – регулярна публікація ESG-звітів і участь у міжнародних ініціативах, таких як Глобальний договір ООН чи CDP (Carbon Disclosure Project), слугують інструментами зміцнення довіри з боку партнерів, споживачів і громадськості [13].

Необхідно забезпечити екологічну трансформацію операційної діяльності компанії. Це включає впровадження систем енергоефективності (наприклад, LED-освітлення, систем автоматизованого керування енерговитратами), переходу на відновлювані джерела енергії, зменшення використання одноразового пластику, пріоритет постачальникам, які дотримуються принципів зеленого виробництва. У сфері туризму особливе значення має розвиток екологічного транспорту, мінімізація споживання водних ресурсів та інтеграція екоосвітніх практик для туристів.

У структурі управління необхідно передбачити створення або посилення функцій, відповідальних за сталий розвиток, – введення посад sustainability officer чи спеціальних відділів сталого розвитку, які координуватимуть екологічні ініціативи в межах усієї компанії. Важливо також інтегрувати екологічну компетентність у систему навчання персоналу, розвивати корпоративну екосвідомість, формуючи мотивацію працівників до участі в «зелених» ініціативах. Нарешті, слід формувати партнерські відносини з місцевими громадами, неурядовими організаціями та науковими установами для реалізації спільних проєктів у сфері

захисту довкілля, збереження біорізноманіття, просування зелених технологій. Участь бізнесу в таких ініціативах посилює його соціальну легітимність і відкриває нові можливості для інновацій та фінансових інструментів (наприклад, «зелені» облігації чи спеціальні фонди підтримки) [14].

Отже, практична реалізація корпоративних стратегій сталого розвитку має базуватися на системному підході, поєднанні технологічної модернізації, прозорого звітування, управлінських змін та етичної відповідальності бізнесу. Такий підхід забезпечує відповідність сучасним екологічним вимогам і створює довгострокову конкурентну перевагу в умовах глобальної трансформації економіки в бік стійкості та кліматичної нейтральності.

6. Висновки

У результаті дослідження досягнуто поставлену мету – обґрунтовано теоретико-прикладні засади впровадження концепції зеленого менеджменту в систему корпоративного управління з орієнтацією на принципи сталого розвитку. У процесі реалізації поставлених завдань отримано такі результати.

Розкрито сутність поняття «зелений менеджмент» як системи управлінських рішень і стратегій, спрямованих на зниження негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, оптимізацію використання ресурсів і досягнення балансу між економічною доцільністю та екологічною відповідальністю. Визначено, що зелений менеджмент є невіддільним елементом сучасної парадигми корпоративного управління, яка трансформується під впливом глобальних екологічних викликів та вимог ESG.

Проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії підприємств, що дало змогу виявити ефективні підходи до реалізації екологічно орієнтованого управління. На прикладі країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, Швеції, Данії, Нідерландів та Франції, продемонстровано значний прогрес у впровадженні політик екологічної відповідальності, що супроводжується високим рівнем прозорості, системного планування, незалежного моніторингу та громадського контролю. У порівнянні з європейськими підходами, в Україні зелений менеджмент перебуває на початковому етапі розвитку, однак спостерігається зростаюча зацікавленість бізнес-середовища у впровадженні відповідних практик. Встановлено, що успішність інтеграції зеленого менеджменту визначається низкою чинників, серед яких провідну роль відіграють: стратегічне бачення керівництва, регуляторне середовище, наявність фінансових і людських ресурсів, технологічна готовність до екологічних інновацій, а також культура екологічної відповідальності в межах організації. Підкреслено, що системне управління цими чинниками сприяє підвищенню ефективності корпоративної екологічної політики.

Запропоновано комплекс практичних рекомендацій для формування та реалізації корпоративних стратегій сталого розвитку. Зокрема, наголошено на необхідності розробки чітко структурованих стратегічних планів із визначеними цілями, показниками ефективності, термінами реалізації і механізмами моніторингу. Також рекомендується впровадження систем екологічної сертифікації, активне залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів), інвестування в екологічні інновації, забезпечення прозорості в комунікації щодо досягнутих результатів, а також розвиток корпоративної культури сталого мислення.

Отже, результати дослідження засвідчують, що впровадження концепції зеленого менеджменту в корпоративне управління є не тільки актуальним, але і необхідним кроком до підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, збереження природного середовища та забезпечення гармонійного соціально-економічного розвитку.

References

1. Abughniem, M. S., & Hamdan, A. (2019). Corporate sustainability as an antecedent to the financial performance: An empirical study. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 35–44. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.03>
2. Martí-Ballester, C. P. (2021). Analysing the financial performance of sustainable development goals-themed mutual funds in China. *Sustainable Production and Consumption*, (27), 858–872. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.011>

3. Amos, R., & Lydgate, E. (2020). Trade, transboundary impacts and the implementation of SDG 12. *Sustainability Science*, 15(6), 1699–1710. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00713-9>
4. Disli, M., Yilmaz, M. K., & Mohamed, F. F. M. (2022). Board characteristics and sustainability performance: empirical evidence from emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 929–952. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0313>
5. Opoku, A., Deng, J., Elmualim, A., Ekung, S., Hussien, A. A., & Abdalla, S. B. (2022). Sustainable procurement in construction and the realisation of the sustainable development goal (SDG) 12. *Journal of Cleaner Production*, (376), 134294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134294>
6. Emma, G. M., & Jennifer, M. F. (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. *Journal of Cleaner Production*, (298), 126781. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126781>
7. OECD. (2024). *Global corporate sustainability report 2024*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8416b635-en>
8. Perevoznic, F. M., & Dragomir, V. D. (2024). Achieving the 2030 agenda: Mapping the landscape of corporate sustainability goals and policies in the European Union. *Sustainability*, 16(7), 2971. <https://doi.org/10.3390/su16072971>
9. European Commission. (2025). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. Consultancy.eu. (2023, April 6). *How business executives view sustainability (in 7 charts)*. <https://www.consultancy.eu/news/8658/85-of-companies-have-an-environmental-sustainability-policy>
11. Pizzi, S., Del Baldo, M., Caputo, F., & Venturelli, A. (2022). Voluntary disclosure of Sustainable Development Goals in mandatory non-financial reports: The moderating role of cultural dimension. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 33(1), 83–106. <https://doi.org/10.1111/jifm.12139>
12. Sobczak, E., Bartniczak, B., & Raszowski, A. (2021). Implementation of the no poverty sustainable development goal (SDG) in Visegrad Group (V4). *Sustainability*, 13(3), 1030. <https://doi.org/10.3390/su13031030>
13. Benedek, J., Ivan, K., Török, I., Temerdek, A., & Holobacă, I. H. (2021). Indicator-based assessment of local and regional progress toward the Sustainable Development Goals (SDGs): An integrated approach from Romania. *Sustainable Development*, 29(5), 860–875. <https://doi.org/10.1002/sd.2180>
14. Bie, Q., Wang, S., Qiang, W., Ma, X., Gu, Z., & Tian, N. (2023). Progress toward Sustainable Development Goals and interlinkages between them in Arctic countries. *Heliyon*, 9(2), e13306. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13306>