

НАЦІОНАЛЬНА І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.34:338.242.4:330.15

JEL Classification Q01, H70, R58

DOI: 10.35774/rarrrpsu2026.31.004

Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

Західноукраїнський національний університет

E-mail: business.nata@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ БАГАТОРІВНЕВОЇ ЕКОНОМІКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

АНОТАЦІЯ

Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів, в тому числі спричинених війною в Україні, комерційна діяльність виходить за межі виключно інструментального підходу, орієнтованого на досягнення поточної економічної ефективності, перетворюючись у складову процесу забезпечення сталого розвитку. Аргументовано, що в межах багаторівневої економіки створюються передумови для інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у процеси господарської й комерційної взаємодії на мікро-, мезо-, макро- та наднаціональному рівнях. Уточнено зміст поняття багаторівневої економіки сталого розвитку та визначено її головні ознаки, серед яких багаторівність, системність і векторність на сталий розвиток. Стверджується, що у такій багаторівневій економічній системі комерційна діяльність поєднує процеси виробництва, обміну, споживання та інвестування і забезпечує формування стійкої доданої вартості. Аналіз класичних підходів до трактування комерційної діяльності дозволив виявити їх обмеженість з позиції сталого розвитку, зокрема недооцінку соціальних і екологічних наслідків комерційних рішень та відсутність довгострокового горизонту оцінювання результативності комерційної діяльності. На цій основі запропоновано авторське трактування комерційної діяльності у системі багаторівневої економіки сталого розвитку, яке розглядає її як сукупність взаємопов'язаних комерційних процесів і операцій, реалізованих суб'єктами господарювання у межах ринкової взаємодії та спрямованих на забезпечення ефективного обміну товарами й послугами за умови інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей, дотримання принципів соціальної відповідальності та орієнтації на довгострокову стійкість результатів діяльності. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу до оцінювання комерційної діяльності, що передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних індикаторів. Такий підхід дозволяє розглядати комерційну діяльність не лише як джерело фінансових результатів, а й як інструмент підвищення адаптивної спроможності економічних систем і забезпечення їх стійкого розвитку. Систематизовано функції комерційної діяльності в умовах багаторівневої економіки сталого розвитку та розкрито особливості їх реалізації на різних рівнях економіки. Акцентовано на посиленні ролі територіального простору узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів, у межах якого органи місцевого самоврядування є активними учасниками економічного впливу на формування сталих комерційних практик. Наведені приклади розвитку сталих комерційних практик у сферах публічних закупівель, діяльності підприємств, функціонування індустріальних парків, кластерних ініціатив, медичних кластерів, циркулярної економіки та партнерських проєктів підтверджують, що інтеграція принципів сталого розвитку у комерційну діяльність сприяє не лише досягненню соціального та екологічного ефектів, а й формуванню довгострокової економічної стійкості території і суб'єктів

господарювання.

Вступ. Невідкладність забезпечення сталого розвитку економіки на всіх рівнях її функціонування зумовлена сучасними умовами загострення соціально-економічних та екологічних викликів, а також посиленням негативного впливу кризових чинників, зокрема зумовлених війною в Україні. Важливим інструментом підвищення економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості є комерційна діяльність у системі багаторівневої економіки сталого розвитку.

Метою статті є обґрунтування ролі комерційної діяльності у системі багаторівневої економіки сталого розвитку та узагальнення підходів до трансформації комерційної діяльності з метою забезпечення екологічної збалансованості процесів економічного розвитку та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Метод (методологія). Методологічну основу дослідження становлять положення концепції сталого розвитку, інституційної економіки теорії публічного менеджменту та підходів до аналізу багаторівневої організації економіки, що дало змогу розглядати комерційну діяльність як складову соціально-економічної системи, що інтегрована у процес забезпечення сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс методів дослідження: методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до трактування комерційної діяльності та виявлення обмежень класичних економічних інтерпретацій у контексті сталого розвитку. Системний підхід дозволив показати взаємозв'язки між рівнями багаторівневої економіки та визначити функціональне навантаження комерційної діяльності різних рівнях. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення традиційних і сучасних підходів до оцінювання результативності комерційної діяльності з урахуванням економічних, соціальних та екологічних критеріїв. Інституційний підхід використано для аналізу ролі формальних і неформальних інститутів у формуванні умов реалізації сталих комерційних практик, зокрема ролі органів місцевого самоврядування як активних учасників економічного впливу. Узагальнення та систематизація емпіричних прикладів дали змогу проілюструвати практичну реалізацію сталих комерційних практик на територіальному рівні.

Результати. Реалізація державних пріоритетів сталого розвитку, потреба відновлення та структурної трансформації економіки в умовах післявоєнних викликів, а також необхідність узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей і орієнтирів зумовлюють переосмислення ролі комерційної діяльності як складової державної економічної політики та інструменту забезпечення сталого розвитку в системі багаторівневого економічного управління. Особливої ваги ці процеси набувають на місцевому рівні, де органи місцевого самоврядування формують умови для розвитку локальних ринків, впровадження сталих комерційних практик і забезпечення довгострокової економічної спроможності територіальних громад. У цьому контексті комерційна діяльність розглядається не лише як сфера ринкової взаємодії, а як чинник активізації місцевого економічного розвитку, відновлення територій та досягнення цілей сталого розвитку.

Перспективи. Отримані результати застосовні у теоретичній і практичній площинах для формування й реалізації місцевої економічної політики сталого розвитку, посилення соціального й екологічного спрямування комерційної діяльності.

Ключові слова: багаторівнева економіка, сталий розвиток, комерційна діяльність, економічна політика, циркулярна економіка, сталі комерційні практики, органи місцевого самоврядування, територіальний розвиток.

Формули: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 3, **бібл.:** 15.

Nataliia KRYVOKULSKA

COMMERCIAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF A MULTILEVEL SUSTAINABLE DEVELOPMENT ECONOMY

ANNOTATION

It is substantiated that under contemporary challenges, including those caused by the war in Ukraine, commercial activity extends beyond a purely instrumental approach focused on achieving current economic efficiency and becomes an integral component of the sustainable development process. It is argued that within a multilevel economy, conditions are created for the integration of economic, social, and environmental priorities into economic and commercial interactions at the micro-, meso-, macro-, and supranational levels. The concept of a multilevel economy of sustainable development is clarified, and its key characteristics are identified, including multilevelity, systemicity, and orientation toward sustainable development. It is asserted that within such a multilevel economic system, commercial activity integrates production, exchange, consumption, and investment processes and ensures the creation of sustainable added value.

The analysis of classical approaches to the interpretation of commercial activity revealed their limitations from the perspective of sustainable development, particularly the underestimation of the social and environmental consequences of commercial decisions and the absence of a long-term horizon for assessing commercial performance. Based on this, an author's interpretation of commercial activity within a multilevel economy of sustainable development is proposed. It is defined as a set of interconnected commercial processes and operations implemented by business entities within market interactions and aimed at ensuring the efficient exchange of goods and services through the integration of economic, social, and environmental objectives, adherence to the principles of social responsibility, and orientation toward the long-term sustainability of results.

The expediency of applying an integrated approach to the assessment of commercial activity is substantiated, involving the combination of economic, social, and environmental indicators. Such an approach makes it possible to consider commercial activity not only as a source of financial outcomes but also as a tool for enhancing the adaptive capacity of economic systems and ensuring their sustainable development. The functions of commercial activity within a multilevel economy of sustainable development are systematized, and the specific features of their implementation at different economic levels are revealed. Particular emphasis is placed on strengthening the role of the territorial space as an arena for reconciling economic, social, and environmental interests, within which local self-government bodies act as active participants in shaping sustainable commercial practices. Examples of sustainable commercial practices in public procurement, business activities, industrial parks, cluster initiatives, medical clusters, the circular economy, and partnership projects demonstrate that the integration of sustainable development principles into commercial activity contributes not only to social and environmental outcomes but also to the formation of long-term economic resilience of territories and business entities.

Introduction. *The urgency of ensuring sustainable economic development at all levels of its functioning is driven by the current intensification of socio-economic and environmental challenges, as well as the growing negative impact of crisis factors, particularly those caused by the war in Ukraine. Commercial activity within a multilevel economy of sustainable development is an important instrument for enhancing economic resilience, social responsibility, and environmental balance.*

Purpose. *The purpose of the article is to substantiate the role of commercial activity within a multilevel economy of sustainable development and to generalize approaches to the transformation of commercial activity aimed at ensuring the environmental balance of economic development processes and the social responsibility of business entities.*

Methodology. *The methodological basis of the study consists of the principles of the sustainable development concept, institutional economics, public management theory, and approaches to the analysis of the multilevel organization of the economy, which made it possible to consider commercial activity as a component of a socio-economic system integrated into the process of ensuring sustainable development. To achieve the stated objective, a set of research methods was employed. Analysis and synthesis were used*

to generalize scientific approaches to the interpretation of commercial activity and to identify the limitations of classical economic interpretations in the context of sustainable development. A systems approach was applied to demonstrate the interrelationships among the levels of the multilevel economy and to determine the functional role of commercial activity at different levels. Comparative analysis was used to compare traditional and modern approaches to assessing commercial performance, taking into account economic, social, and environmental criteria. An institutional approach was employed to analyze the role of formal and informal institutions in creating conditions for the implementation of sustainable commercial practices, particularly the role of local self-government bodies as active actors of economic influence. Generalization and systematization of empirical examples made it possible to illustrate the practical implementation of sustainable commercial practices at the territorial level.

Results. The implementation of national sustainable development priorities, the need for economic recovery and structural transformation in the context of post-war challenges, and the necessity of harmonizing economic, social, and environmental goals and priorities require a reconsideration of the role of commercial activity as a component of state economic policy and as an instrument for ensuring sustainable development within a multilevel system of economic governance. These processes acquire particular importance at the local level, where local self-government bodies create conditions for the development of local markets, the implementation of sustainable commercial practices, and the strengthening of the long-term economic capacity of territorial communities. In this context, commercial activity is viewed not only as a sphere of market interaction but also as a factor in stimulating local economic development, territorial recovery, and the achievement of sustainable development goals.

Practical implications. The results obtained are applicable both theoretically and practically for the formation and implementation of local economic policies aimed at sustainable development, as well as for strengthening the social and environmental orientation of commercial activity.

Keywords: multilevel economy; sustainable development; commercial activity; economic policy; circular economy; sustainable commercial practices; local self-government bodies; territorial development.

Formulas: 0; fig.: 1; tab.: 3; bibl.: 15.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Загострення соціально-економічних та екологічних викликів і обмежень, зростання негативного впливу кризових чинників, серед яких сучасні умови війни в Україні, а також необхідність досягнення цілей сталого розвитку зумовлюють значимість сталого розвитку економіки на всіх рівнях її функціонування. У цих умовах особливої ваги набуває формування багаторівневої економіки, у межах якої комерційна діяльність трансформується відповідно до принципів економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. У цьому контексті комерційна діяльність у системі багаторівневої економіки сталого розвитку є важливим інструментом, що використовується для збалансованості та адаптивної спроможності економічної, соціальної й екологічної систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми сталого розвитку, екологізації економіки, соціальної відповідальності бізнесу та трансформації господарської діяльності в сучасних умовах досліджують І. Андрусяк, А. Мельник та інші науковці. У їхніх працях обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у діяльність суб'єктів господарювання, розвитку циркулярної економіки, впровадження ESG-підходів і посилення інституційного забезпечення сталого розвитку. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання функціонування комерційної діяльності в системі багаторівневої економіки сталого розвитку, зокрема щодо узгодження інтересів суб'єктів різних рівнів економіки та формування сталих комерційних практик в умовах післявоєнного відновлення України, що зумовило вибір теми дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних трансформацій «екологічна складова сталого розвитку передбачає збереження навколишнього середовища для нинішнього і майбутніх поколінь шляхом екологізації діяльності суб'єктів господарювання», актуалізації й

поширення екологічного менеджменту, формування й дотримання у господарській діяльності практики «зеленого іміджу» та ін. Досягнення сталого економічного розвитку стає можливим за рахунок використання ефективних ринкових інструментів, конкуренції, стимулювання корисної діяльності, створення екологічно чистої продукції тощо. Соціальна складова зорієнтована на справедливий розподіл благ, охорону здоров'я, залучення до процесу прийняття рішень, створення робочих місць, додержання прав працівників, покращення умов праці» [1, С. 35-36].

Для забезпечення збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку на різних рівнях функціонування економіки формується багаторівнева економіка.

Система багаторівневої економіки сталого розвитку – це ієрархічно організована, взаємопов'язана сукупність економічних рівнів, у межах яких здійснюється господарська, управлінська та комерційна діяльність суб'єктів з урахуванням економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку, а також вертикальної й горизонтальної координації між цими рівнями.

На нашу думку, саме багаторівнева економіка сталого розвитку формує інституційний простір, у межах якого комерційна діяльність перестає виконувати виключно ринкову функцію забезпечення обміну та набуває ознак інтеграційного механізму узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів різних груп стейкхолдерів. Це означає перехід від локальної екологізації окремих бізнес-процесів до системної трансформації моделей господарювання на засадах сталого розвитку.

Ознаками багаторівневої економіки сталого розвитку є:

- багаторівневність, представлена мікро-(організації різних типів, зокрема, підприємницького сектору економіки), мезо- (регіони, територіальні громади, кластери, галузеві об'єднання); макро-(національна економіка, державна економічна й регуляторна політика) рівнями, а також наднаціональним рівнем (глобальна економіка, міжнародні ринки, наднаціональні інституції);

- системність, яка розкривається у: функціонуванні різних рівнів економіки у режимі постійної взаємодії; наявності взаємозалежностей між рівнями; узгодженості цілей розвитку на різних рівнях; здійсненні регулюючих впливів за низхідною і висхідною траєкторіями;

- векторність на сталий розвиток. Принципова відмінність багаторівневої економіки сталого розвитку від «класичної» багаторівневої економіки полягає у тому, що економічне зростання не є самоціллю; результат її функціонування оцінюється через баланс економічних, соціальних і екологічних ефектів; довгострокова стійкість економіки є важливішою за короткострокову вигоду. Тому, сьогодні власне, йдеться про необхідність використання циркулярної моделі економіки, здійснення соціально відповідальної комерційної діяльності, інтеграцію ESG-принципів у таку діяльність.

Саме у системі багаторівневої економіки сталого розвитку комерційна діяльність трансформується в інструмент реалізації еколого-економічних і соціальних процесів на всіх рівнях; виконує системоутворювальну функцію, поєднуючи виробництво, обмін, споживання та інвестиції; орієнтується не просто на отримання прибутку, а на створення стійкої доданої вартості.

У чинному законодавстві України відсутнє єдине легальне визначення поняття «комерційна діяльність», натомість її зміст розкривається через норми господарського, цивільного, податкового та зовнішньоекономічного законодавства, у межах яких вона розглядається як різновид господарської та підприємницької діяльності, спрямованої на здійснення ринкового обміну та отримання економічних і соціальних результатів.

Комерційна діяльність не тотожна підприємницькій діяльності, оскільки має ширший зміст і охоплює не лише ініціативну ризикову діяльність із метою отримання прибутку, а й сукупність комерційних процесів та операцій, що охоплюють ринкові взаємодії й здійснюються різними типами організацій.

Автори наукової праці [2] за результатами аналізу трактувань дефініції «комерційна діяльність» різними авторами роблять висновок, що «комерційна діяльність включає комерційні процеси і операції, які відбуваються в контексті взаємодії між учасниками ринку з метою забезпечення ефективного обміну товарами та послугами».

Зміст комерційної діяльності проявляється у формуванні та розвитку господарських і партнерських відносин із суб'єктами ринку, здійсненні аналізу каналів закупівлі товарів, забезпеченні узгодженості виробництва зі споживчим попитом шляхом адаптації обсягів та асортименту продукції й її оновлення, реалізації операцій купівлі-продажу з урахуванням конкурентного середовища, розширенні наявних і освоєнні перспективних ринків товарів тощо.

Основна концептуальна слабкість такого класичного визначення комерційної діяльності та її змісту полягає у тому, що принципи сталого розвитку закладені в ньому лише опосередковано. Екологічні цілі, соціальні наслідки і довгострокова стійкість як свідомо поставлена мета прямо не артикулюються. Також існує дисбаланс між складовими сталого розвитку. Економічна складова домінує і зосереджена на ефективності, витратах, ринках, конкуренції. Соціальна складова в межах такого підходу залишається нечітко окресленою. Також не використовуються такі категорії, як добробут, соціальна справедливість, соціальна відповідальність. Екологічна складова комерційної діяльності винесена за межі аналізу, адже «оптимізація витрат» і «узгодження з попитом» є можливими, але не обов'язковими екологічними ефектами. Не проглядається довгостроковий горизонт комерційної діяльності, немає фокусу на міжпоколінній відповідальності, не йдеться про стійкість, а лише про поточну ефективність процесів, наприклад, обміну товарами та послугами, відсутній аспект відповідальності суб'єктів за наслідки комерційних рішень.

Таким чином, існуюче трактування комерційної діяльності відображає переважно класичний економічний підхід і не враховує багатовимірність цілей сталого розвитку. Це зумовлює потребу в його концептуальному доповненні з позицій інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, а також орієнтації на довгострокові ефекти комерційної діяльності.

Отже, пропонуємо авторське трактування поняття «комерційна діяльність» у системі багаторівневої економіки сталого розвитку: це сукупність взаємопов'язаних комерційних процесів і операцій, що реалізуються суб'єктами господарювання у межах ринкової взаємодії та спрямовані на забезпечення ефективного обміну товарами й послугами за умови інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей, дотримання принципів соціальної відповідальності та орієнтації на довгострокову стійкість результатів діяльності. На відміну від класичних підходів, таке трактування розглядає комерційну діяльність не лише як інструмент досягнення поточної економічної ефективності, а як складову системи багаторівневої економіки сталого розвитку, що передбачає усвідомлену відповідальність суб'єктів господарювання за соціальні та екологічні наслідки прийнятих комерційних рішень, орієнтацію на формування довгострокової цінності, забезпечення балансу інтересів учасників ринку та врахування міжпоколінного виміру економічної діяльності.

Запропоноване авторське трактування дозволяє розглядати комерційну діяльність як багатовимірну соціо-еколого-економічну категорію, що поєднує ринкові механізми створення вартості із механізмами суспільної відповідальності та інституційного забезпечення сталого розвитку. На відміну від класичного економічного підходу, комерційна діяльність інтерпретується як інструмент формування довгострокової суспільної цінності та забезпечення міжпоколінної стійкості розвитку економічних систем. Таким чином, комерційна діяльність у системі багаторівневої економіки сталого розвитку набуває ознак не лише економічного, а й управлінського та ціннісного інструменту впливу на траєкторію суспільного розвитку.

У системі багаторівневої економіки сталого розвитку важливим є питання оцінки комерційної діяльності. Система оцінювання комерційної діяльності повинна охоплювати не лише показники поточної економічної ефективності, а будуватися на засадах інтегрованого підходу, що охоплює економічні, соціальні та екологічні індикатори. Економічну результативність такої діяльності характеризуватимуть показники рентабельності, фінансової стійкості суб'єктів господарювання, стабільності та диверсифікації ланцюгів постачання. Соціальні індикатори комерційної діяльності повинні стати віддзеркаленням умов праці, дотримання етичних норм у договірних відносинах, рівня соціальної відповідальності бізнесу, стану врахування інтересів різних груп стейкхолдерів. Екологічну результативність комерційної діяльності характеризуватимуть такі показники, як підвищення ресурсоефективності, рівень впровадження процесів циркулярної економіки, скорочення вуглецевого сліду тощо. Такий підхід до оцінювання результативності комерційної

діяльності уможлиблює її розгляд як інструменту формування довгострокової стійкості економічних систем на мікро, мезо- та макрорівнях.

Комерційна діяльність повинна бути інституційно зумовленим та управлінсько організованим процесом, що реалізується в межах формальних і неформальних правил, управлінських механізмів і практик корпоративного управління. Це передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у систему прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності між суб'єктами комерційної взаємодії, застосування механізмів контролю та оцінювання соціальних і екологічних наслідків комерційної діяльності.

Функції комерційної діяльності в системі багаторівневої економіки сталого розвитку представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Функції комерційної діяльності в системі багаторівневої економіки сталого розвитку

№з/п	Функція комерційної діяльності	Зміст функції
1	Інтеграційна	Забезпечує поєднання процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання у єдиному ланцюгу створення доданої вартості; сприяє інтеграції економічних цілей суб'єктів господарювання з соціальними потребами суспільства та екологічними обмеженнями сталого розвитку.
2	Координаційна	Полягає в узгодженні інтересів і дій учасників ринкової взаємодії як у горизонтальному вимірі (між суб'єктами господарювання, постачальниками, споживачами, партнерами), так і у вертикальному (між мікро-, мезо- та макрорівнями економіки); забезпечує перенесення (транслявання) стратегічних орієнтирів сталого розвитку у практику комерційних рішень.
3	Регулююча	Реалізується через вплив на структуру виробництва, асортимент продукції, споживчу поведінку та використання ресурсів; здійснюється за допомогою правових, адміністративних, цінових механізмів, встановлення вимог до якості продукції і послуг та умов їх постачання і надання, стимулюючи соціально відповідальну поведінку суб'єктів господарювання й екологізацію виробництва.
4	Трансляційна	Забезпечує перенесення цілей, принципів і стандартів сталого розвитку у практичну площину господарської діяльності через комерційні рішення щодо вибору постачальників, формування ланцюгів створення вартості та умов реалізації товарів і послуг.
5	Стабілізаційна	Сприяє підвищенню адаптивної спроможності економічної системи до негативних зовнішніх впливів шляхом орієнтації комерційної діяльності на довгострокову стійкість, диверсифікацію ринків, розвиток партнерських відносин і відповідальне управління ресурсами.

Примітка. сформовано автором

Систематизація функцій комерційної діяльності дозволила встановити, що в умовах багаторівневої економіки сталого розвитку функціональне призначення такої діяльності істотно розширюється. Поряд із традиційними функціями забезпечення товарного обміну та економічної ефективності, комерційна діяльність виконує інтеграційну, трансляційну та стабілізаційну функції, через які забезпечується перенесення цілей сталого розвитку у практику господарських рішень, підвищення резильєнтності економічних систем та формування довгострокової доданої вартості.

Функціональне навантаження комерційної діяльності за рівнями багаторівневої економіки сталого розвитку ілюструє табл. 2.

Таблиця 2

Функціональне навантаження комерційної діяльності за рівнями багаторівневої економіки сталого розвитку

№ з/п	Рівень багаторівневої економіки	Основні суб'єкти	Прояв функцій комерційної діяльності
1	Мікрорівень (організації різних форм власності: державні, приватні, комунальні)	Підприємства, бізнес-структури, організації публічної сфери	Здійснення інтеграційної функції через поєднання процесів виробництва, збуту й споживання; координація взаємодії в системі «постачальники-споживачі»; реалізація соціально відповідальних та екологічно орієнтованих комерційних практик; формування довгострокових партнерських відносин і взаємодій, впровадження стійких бізнес-моделей.
2	Мезорівень (регіони, територіальні громади, кластери, галузеві об'єднання)	Органи місцевого самоврядування, територіальні органи управління, регіональні ради підприємств, бізнес-структури, суб'єкти кластерних утворень	Координація комерційної діяльності між суб'єктами управління різних галузей; узгодження соціо-еколого-економічних пріоритетів розвитку територій; стимулювання розвитку локальних ринків, сталих ланцюгів постачання та партнерських форм взаємодії; посилення стабілізаційної функції в умовах регіональних викликів.
3	Макрорівень (національна економіка)	Державні органи, національні ринки	Формування інституційного забезпечення і регуляторного середовища для соціально відповідальної комерційної діяльності; інтеграція принципів сталого розвитку в економічну політику; реалізація регулюючої та трансляційної функцій для досягнення цілей сталого розвитку.
4	Наднаціональний рівень (глобальна економіка, міжнародні ринки)	Міжнародні організації, наднаціональні інституції, транснаціональні корпорації	Узгодження комерційної діяльності з міжнародними стандартами сталого розвитку; перенесення глобальних цілей і норм у національні та корпоративні комерційні практики; формування стійких міжнародних ланцюгів створення вартості; підвищення глобальної економічної стабільності.

Примітка. Сформовано автором

Запропонований розподіл функціонального навантаження комерційної діяльності за рівнями багаторівневої економіки дає підстави стверджувати, що її ефективність визначається не лише результатами діяльності окремих суб'єктів господарювання, а ступенем узгодженості вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між рівнями економічної системи. Саме така координація забезпечує трансформацію локальних комерційних рішень у чинники досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та підвищення адаптивної спроможності територій.

Представлений у таблиці 2 розподіл функціонального навантаження комерційної діяльності за рівнями багаторівневої економіки сталого розвитку засвідчує посилення ролі територіального рівня як простору, де узгоджуються економічні, соціальні та екологічні інтереси. Саме на цьому

рівні органи місцевого самоврядування стають активними учасниками формування сталих комерційних практик через комунальні підприємства, публічні закупівлі та підтримку локального бізнесу. Серед таких практик виокремимо:

1) розвиток підприємств, орієнтованих на надання екологічно та соціально значущих послуг.

«Насамперед, соціально відповідальні компанії повинні не завдати шкоди навколишньому середовищу або повинні мінімізувати свій негативний вплив. Останнім часом компанії все активніше впроваджують альтернативні джерела енергії, зокрема сонячну, у процесі здійснення своєї господарської діяльності. Таку практику можна розглядати як один із ключових елементів соціально відповідального господарювання. Особливо актуальним це стало в умовах пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів, що додатково стимулює перехід до альтернативної енергетики. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє підвищенню енергетичної автономії підприємств і загальної стійкості бізнесу» [3].

До прикладу, в Тернопільській області впроваджуються рішення щодо переробки органічних відходів тваринництва. Зокрема у селі Соколів функціонує біогазова установка, збудована ТОВ «Захід Агроенергоінвест», що переробляє органічні залишки з фермерських господарств і працює на курячому посліді та рослинних рештках. Фермерське господарство «Масарівські Липки» завершило монтаж власної біогазової установки, яка теж призначена для переробки рослинного і тваринного біомасового ресурсу. Також в області функціонує кілька об'єктів для сортування та обробки побутових відходів, які належать приватним компаніям і забезпечують переробку відходів з різних територіальних громад Тернопільщини, серед яких: ТОВ «ЕкоБалансТер» (сучасний сміттесортувальний комплекс у с. Плебанівка Тернопільського району), ПП «Катруб» (розташоване у смт Микулинці), ТОВ «ЕКО-ЛІДЕР Т» (працює у с. Малашівці Тернопільського району).

Усе вищезазначене дозволяє стверджувати, що екологізація комерційної діяльності на рівні територіальних громад здатна забезпечувати не лише ефекти соціального та екологічного характеру, а й економічну стійкість суб'єктів господарювання шляхом зниження енергетичних ризиків та оптимізації витрат у довгостроковій перспективі;

2) впровадження сталих і «зелених» публічних закупівель.

«Сталі публічні закупівлі визначаються Програмою ООН з навколишнього середовища як процес, за допомогою якого при закупівлі товарів, робіт чи послуг на всіх етапах замовники публічної сфери прагнуть досягти відповідного балансу між трьома складовими сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною. Зелені публічні закупівлі (ЗПЗ) визначені в політиці ЄС як один із стратегічних напрямів розвитку сфери публічних закупівель поряд з підтримкою інновацій та соціальною відповідальністю» [4].

Таким чином, сталі та «зелені» публічні закупівлі є не тільки інструментом екологічної політики, а й механізмом формування сталих комерційних практик, що впливають на структуру локальних ринків, поведінку постачальників і трансформацію бізнес-моделей у напрямі забезпечення їх відповідності принципам сталого розвитку;

3) підтримку локального бізнесу та виробників через розвиток місцевих ринків і кластерних ініціатив.

До прикладу підтримки бізнесу слід віднести активізацію розбудови мережі індустріальних парків (ІП) в Тернопільському регіоні. Вони виступають інструментами підтримання бізнесу, є важливим елементом інституційного механізму місцевого економічного розвитку і слугують платформою для формування кластерних і сталих комерційних практик. Розвиток мережі ІП є спробою перетворити тимчасову перевагу (відносну безпеку) на довгострокову конкурентну перевагу (сучасну промислову інфраструктуру з податковими та митними стимулами). Станом на серпень 2025 року в Тернопільській області зареєстровано п'ять ІП: «Тернопіль», «Chortkiv-West», «Західноукраїнський промисловий ХАБ», «BORSCHIV» та новостворений «Зборів». Їх спеціалізація (агропереробка, машинобудування, легка промисловість та логістика) повністю відповідає як існуючим сильним сторонам економіки регіону, так і профілю релокованих підприємств. Після 24 лютого 2022 року Тернопільська область прийняла низку підприємств серед яких: ТОВ «ТД Дельта» (виробник майонезу із Запорізької області), «Фавор» (виробник металевої

упаковки із Сум), «Лекорна» (виробник вафельних напівфабрикатів з Харківщини), «ОПЕНТЕК+» (виробник віконних систем). Такий приплив підприємств сприяв не лише збереженню робочих місць і податкових надходжень, а й залученню в регіон нових технологій, виробничих компетенцій і ринків збуту. Таким чином, індустріальні парки набувають ролі ключового інструменту утримання релокованого бізнесу та залучення інвестицій у післявоєнний період, що свідчить про поступовий перехід від реактивної до проактивної моделі промислової політики на регіональному рівні.

Медичні кластери також є формою реалізації сталих комерційних практик, а «імплементация кластерного підходу в практику територіальної організації охорони здоров'я об'єктивно необхідна і дасть змогу отримати синергетичний ефект від медичної реформи, реформи децентралізації та модернізації інфраструктурного забезпечення охорони здоров'я» [5]. У Тернопільській області формовано спроможну мережу госпітальних округів, що дозволило оптимізувати процес надання медичних послуг. Поряд із розвитком високотехнологічних напрямків, таких як кардіохірургія та трансплантологія, абсолютним пріоритетом став розвиток реабілітації. В області активно створюються реабілітаційні відділення в кластерних та надкластерних лікарнях. Окрема увага приділяється ментальному здоров'ю, а багато сімейних лікарів пройшли відповідне навчання для надання первинної психологічної допомоги. В контексті розвитку комерційних практик це означає трансформацію сфери охорони здоров'я у простір формування сталих, соціально орієнтованих комерційних моделей, що поєднують економічну ефективність із досягненням суспільно значущих результатів та розвитком кластерної взаємодії на територіальному рівні.

Усі зазначені вище практики підтверджують, що територіальний простір дедалі більше набуває ознак платформи формування сталих комерційних екосистем, у межах яких відбувається поєднання економічних інтересів бізнесу, соціальних потреб населення та екологічних пріоритетів розвитку. Саме тому кластеризація повинна розглядатися не лише як інструмент економічного зростання, а як механізм інституціоналізації сталих комерційних практик;

4) стимулювання підприємств до впровадження ресурсоефективних та циркулярних бізнес-моделей.

Наприклад, для Тернопільської області особливо перспективним є створення малих біоенергетичних проєктів, які забезпечуватимуть теплом школи, лікарні та комунальні підприємства, використовуючи місцеву сировину. Це дозволить скоротити витрати громад, зменшити використання газу та стимулювати розвиток місцевих деревообробних підприємств.

У науковій праці [6] «у контексті розгляду циркулярної економіки як механізму мотивації до сталого розвитку, що інтегрує інтереси держави, бізнесу і територіальних громад, запропоновано структурно-логічний алгоритм внутрішнього інформаційного аудиту суб'єкта господарювання (рис. 1). Його застосування посилює аналітичну складову оцінювання конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості підприємства.

Водночас, «циркулярна економіка не повинна розглядатися ізольовано від інших глобальних тенденцій, як-от цифровізація, децентралізація енергетики, розвиток відновлюваних джерел. Вони можуть взаємно підсилювати одна одну. У майбутньому синергія циркулярності з технологіями, як AI, може призвести до появи нових бізнес-моделей, що сьогодні важко навіть передбачити – наприклад, автоматизовані обмінні мережі між підприємствами для миттєвої торгівлі побічними продуктами, чи персоналізовані сервіси оренди товарів на вимогу (економіка функціонування)» [7]. Імплементация ресурсоефективних і циркулярних бізнес-моделей дасть змогу сформувати довгострокову цінність, забезпечити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання;

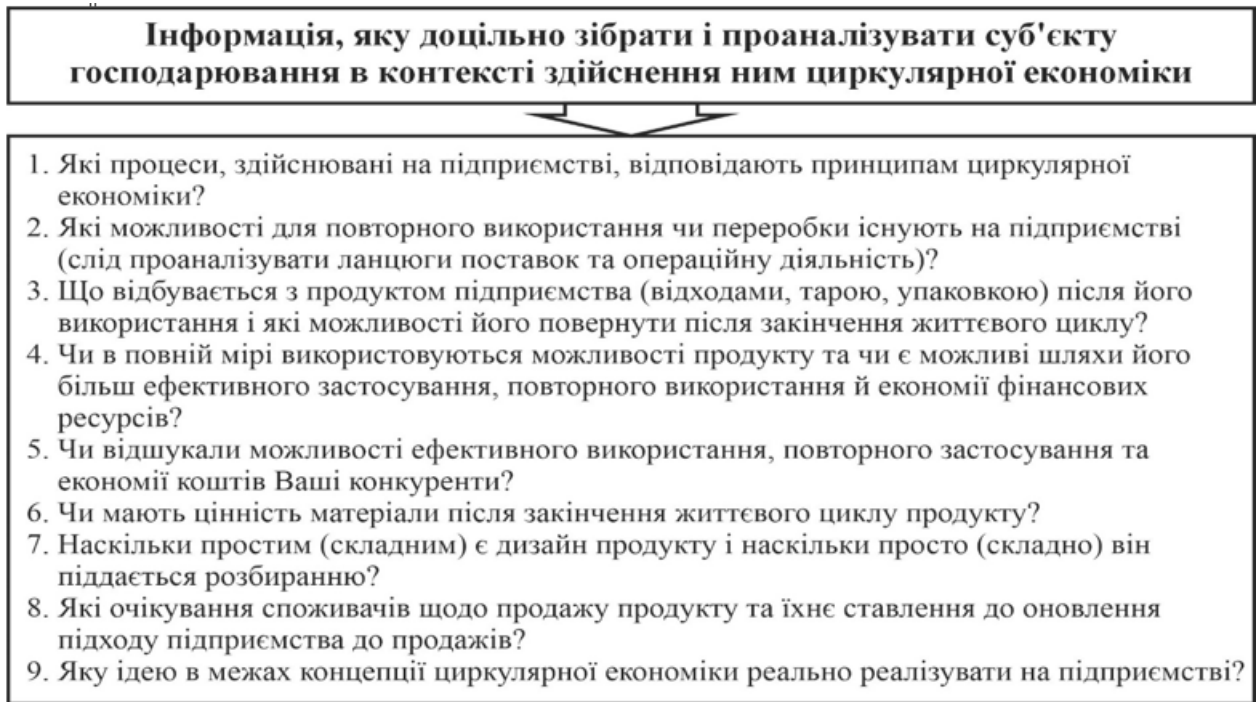


Рис. 1. Структурно-логічний алгоритм внутрішнього інформаційного аудиту суб'єкта господарювання в контексті здійснення ним циркулярної економіки

Примітка. Взято із [6]

5) налагодження співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськістю і партнерами з метою реалізації проєктів сталого розвитку території.

Так, у межах перехідного періоду, який триватиме до 2030 року, Тернопільська обласна військова адміністрація ініціювала офіційне звернення до органів місцевого самоврядування щодо питання необхідності закриття більшості діючих сміттєзвалищ, які вже вичерпали свій ресурс або функціонують із порушеннями. Натомість громадам пропонувалося визначитися з 1–2 паспортизованими місцями видалення побутових відходів. Таке тимчасове рішення дозволить забезпечити контрольоване захоронення до моменту завершення будівництва повноцінних регіональних полігонів, передбачених у проєкті Регіонального плану управління відходами Тернопільської області на період до 2033 року. Також реалізація цього підходу закладає фундамент для створення системної, екологічно безпечної та логістично злагодженої моделі управління побутовими відходами в Тернопільському регіоні. На основі ініціатив та пропозицій, поданих місцевими радами територіальних громад Тернопільщини, було узгоджено попередній перелік сміттєзвалищ, які мають бути включені до Регіонального плану управління відходами Тернопільської області на період до 2033 року. Паралельно з цим, було визначено потенційні ділянки для створення об'єктів оброблення відходів, що включають як сучасні полігони, так і сміттепереробні комплекси. Серед таких майданчиків – села Веселівка (Кременецький кластер), Малашівці (Тернопільський кластер), Пожежа (Чортківський кластер) та місто Бережани (Бережанський кластер). Таким чином, кожен із 4 кластерів області матиме власний центр для централізованого збору, сортування та утилізації відходів. Узгодження кластерної схеми управління відходами здійснювалося у тісній взаємодії з районними військовими адміністраціями, що забезпечило їй правову та адміністративну легітимність, а також дозволило оптимізувати логістичні маршрути транспортування відходів з урахуванням економічної доцільності та екологічної ефективності.

Також у контексті питання налагодження співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом і партнерами з метою реалізації проєктів сталого розвитку, вкажемо на те, що «Тернопільська міська рада (Україна) та муніципалітет Роннебю (Швеція), оголошують конкурс для суб'єктів господарювання Тернопільської громади в рамках Програми Polaris «Грантова підтримка

шведсько-українських партнерств» з метою відбору учасників для реалізації проекту «Від ідеї до партнерства. Оцінювання заявок здійснюється за бальною системою. Максимальна кількість балів становить 100. Кожна заявка оцінюється конкурсною комісією відповідно до наведених нижче критеріїв. До участі в Проєкті буде рекомендовано 10 підприємств, які набрали найбільшу кількість балів» [8] (табл. 3).

Таблиця 3

Таблиця критеріїв та бальної оцінки

№	Критерій	Максимальна кількість балів
1	Статус підприємця	10
2	Відповідність сфери діяльності пріоритетним галузям виробництва	10
3	Мотивація участі в навчанні	20
4	Потенціал розвитку та масштабування бізнесу	20
5	Управлінська залученість підприємця	10
6	Готовність до онлайн-навчання	10
7	Комунікаційні навички та готовність до міжнародної співпраці	10
8	Соціальна та етична відповідальність бізнесу	5
9	Репутація та відповідність вимогам	5
	Загальна кількість балів	100

Примітка. Взято із [8]

Реалізація партнерських проєктів за участі органів місцевого самоврядування, бізнесу та міжнародних партнерів демонструє, що комерційна діяльність у межах таких ініціатив набуває ознак інституційно підтримуваного процесу, спрямованого на досягнення економічних, соціальних і екологічних результатів одночасно.

Отже, у системі багаторівневої економіки сталого розвитку органи місцевого самоврядування доцільно розглядати не лише як суб'єктів адміністративно-правового регулювання комерційної діяльності, а й як учасників економічного впливу на неї, що створює умови для формування сталих комерційних практик, визначення їх пріоритетів та орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку.

На усі результати діяльності різних типів організацій, в тому числі, результат комерційної діяльності, істотним чином впливає якість інституційного середовища та інституційного регулювання. Саме вони створюють основу для узгодження еколого-економічних і соціальних пріоритетів сталого розвитку багаторівневої економіки.

Інституційне забезпечення здійснення комерційної діяльності охоплює множину формальних і неформальних інститутів, що формують «правила гри» в умовах ринку, визначають рамкові умови здійснення комерційних процесів, забезпечують інституційну впорядкованість комерційної взаємодії.

До формальних інститутів належать законодавчі і нормативно-правові акти, а також держава, яка через систему державних органів здійснює регуляторну політику (правила конкуренції, політика оподаткування, управління якістю, екологічний менеджмент, соціальна відповідальність бізнесу, цифрова трансформація тощо).

Неформальні інститути (етичні норми, рівень довіри між партнерами, ділова культура та ін.) впливають на характер партнерських відносин, стабільність і довготривалість господарських зв'язків.

Так, наприклад, стандарти ISO 14000 «Управління навколишнім середовищем» створені «... з урахуванням стандартів системи менеджменту якості продукції (ISO 9000). Головним документом з серії стандартів ISO 14000 вважається ISO 14001. Впровадження систем екологічного менеджменту на підставі вимог ISO 9000 та ISO 14001 сприяє удосконаленню екологічного управління в Україні» [9].

Тобто, «екологічний менеджмент має бути важливим і обов'язковим елементом екологічної політики, реалізовуваної на різних рівнях, в напрямі екологізації економіки. Системність і цілеспрямованість дій у реалізації екологічної політики, врахування в процесі її здійснення інтересів усіх зацікавлених сторін, використання цією політикою мотиваційних, стимулюючих, компенсаційних та інших інструментів для екологізації виробничої діяльності й ведення екологічного бізнесу сприятимуть розвитку екологічного менеджменту, екологізації економіки і впевненому руху нашої держави шляхом сталого розвитку, який вона обрала» [10].

Ще одним інструментом, використовуваним формальними інститутами для регулювання комерційної діяльності, є цифрова трансформація. Вона «сьогодні асоціюється з отриманням підприємствами не тільки економічного, а й соціального і екологічного ефектів і відображається у їх функціональній діяльності цільового, стратегічного, маркетингового, ресурсного, кадрового та іншого характеру. Цифрова трансформація включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін» [11]. До прикладу, «найбільший обсяг інвестицій у цифрові екологічні технології у світі спрямовуються в штучний інтелект (20% у загальному обсязі інвестицій у цифрові технології), робототехніку (19%), інтернет-речей (19%), циркулярні технології (18%), розширену переробку (14%), великі дані та аналітику (6%), технології декомпозиції (2%), блокчейн (2%)» [12].

Інституційне забезпечення реалізації комерційної діяльності формується на усіх рівнях управління й регулювання в системі багаторівневої економіки. Так, інституційне інтегрування принципів сталого розвитку в підсистему регулювання комерційної діяльності знаходить вияв у впровадженні екологічних норм і нормативів, стандартів, механізму соціальної відповідальності, ESG-підходу, цифрових інструментів регулювання бізнесу й ін. Це дозволяє не тільки переорієнтувати пріоритети із короткострокового орієнтування на отримання прибутку до забезпечення довгострокової стійкості комерційних систем, а й узгоджувати інтереси держави, бізнесу та суспільства. Таким чином, інституційне забезпечення комерційної діяльності у системі багаторівневої економіки сталого розвитку доцільно розглядати як багаторівневий механізм координації економічних, соціальних та екологічних інтересів, який через систему формальних і неформальних інститутів визначає рамкові умови здійснення комерційної діяльності та напрями її трансформації відповідно до принципів сталого розвитку. Авторська позиція полягає у тому, що ефективність такого механізму залежить не лише від якості нормативно-правового регулювання, а й від здатності інституцій формувати стимули до впровадження ESG-підходів, цифрової трансформації, циркулярних бізнес-моделей та соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. За цих умов інституційне середовище виступає не зовнішнім регулятором комерційної діяльності, а активним чинником формування її довгострокової стійкості та суспільної цінності.

Практика містить багато прикладів реалізації «зеленої» комерційної діяльності. Приміром, виробник меблів «ІКЕА прагне до 2030 року зробити всі свої продукти на 100% виготовленими з відновлюваних або перероблених матеріалів. Компанія вже досягла 60% від цієї цілі. Вони також значно зменшили свій вуглецевий слід і планують стати кліматично позитивною компанією» [13]. В цілому, використання відновлюваних джерел енергії, повторне використання сировини дозволяють у сфері виробництва отримати комерційний ефект у вигляді: розширення доступу до «зелених» ринків і фінансування, а також зниження операційних витрат у довгостроковому горизонті.

«Компанія «Ашан Рітейл» створила «Кліматичну дорожню карту», бере зобов'язання зі скорочення споживання електроенергії на 40 % до 2040 року, планує перейти на 100 % використання відновлюваної електроенергії у 2030 році, прагне змінити транспортний склад на користь морського та залізничного, розробити спільно з постачальниками рішення, що базуватимуться на відновлюваних джерелах енергії, на ефективності продуктів або на циркулярній економіці. Товариство прагне до покращення екологічного сліду, упроваджує екологічну політику, скорочує викиди CO₂ на 5 % на рік» [14]. Загалом, у сфері торгівлі реалізація товарів з екологічним

маркуванням, запровадження системи «зворотної тари», відмова від використання одноразового пластику дають змогу отримати комерційний ефект у вигляді: зміцнення бренду, покращення репутації як екологічно орієнтованого суб'єкта комерційної діяльності, формування лояльності екологічно свідомих споживачів.

В сфері логістичної діяльності ««зелену логістику» використовують як малі (7,4%), так і великі (49,5%) підприємства. З проаналізованих підприємств 72,3% є виробничими; 17,7% респондентів представлені підприємствами, що надають послуги, і 10% – підприємства торгівлі. З інструментів екологічної політики підприємства найчастіше використовують добровільні інструменти (36,5%), за ними йдуть законодавчі інструменти (32,8%). З добровільних інструментів екологічної політики найпопулярнішою є корпоративна соціальна відповідальність (29,8%)» [15]. В цілому ж, комерційний ефект в сфері логістики у вигляді підвищення репутаційної цінності бізнесу завдяки відповідності екологічним стандартам партнерів, зменшення витрат на паливо дозволяють отримати: оптимізація логістичних маршрутів з метою скорочення викидів CO₂; використання складських площ з енергоощадними системами.

Наведені приклади здійснення «зеленої» комерційної діяльності суб'єктами господарювання дозволяють зробити висновок про те, що саме така діяльність є необхідною для їх довгострокового функціонування і розвитку.

Більше того, «в умовах війни та після її завершення необхідно забезпечити інтеграцію екологічних критеріїв у всі рівні управлінських процесів, особливо у сфері відбудови інфраструктури та економічного відновлення. Механізми управління повинні бути адаптивними, щоб забезпечити баланс між нагальними потребами економічного відновлення, соціальної стабільності та довготривалої екологічної стійкості» [10].

Висновки і перспективи. Отже, проведені дослідження дозволило довести, що комерційна діяльність у системі багаторівневої економіки сталого розвитку повинна розглядатися як інтегрований соціо-еколого-економічний процес, який забезпечує не лише ринковий обмін і створення доданої вартості, а й виконує функцію координації інтересів суб'єктів різних рівнів економіки, підвищення адаптивної спроможності територій та досягнення цілей сталого розвитку. Авторське трактування комерційної діяльності, систематизація її функцій та обґрунтування функціонального навантаження на різних рівнях багаторівневої економіки дали змогу сформувати концептуальне підґрунтя переходу від традиційної прибутково орієнтованої моделі комерційної діяльності до моделі створення довгострокової суспільної цінності на засадах ESG, циркулярної економіки та соціальної відповідальності. Особлива роль у цьому процесі належить територіальному рівню управління, де органи місцевого самоврядування виступають активними суб'єктами формування сталих комерційних практик і каталізаторами післявоєнного відновлення територій.

Перспективи подальших розвідок мають бути пов'язані з поглибленням досліджень: ролі органів місцевого самоврядування у формуванні локальних ринків і кластерних моделей розвитку; впливу ESG-інструментів на трансформацію комерційної діяльності в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Це дасть змогу розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення інституційного й управлінського забезпечення сталих комерційних практик, посилити узгодженість таких практик із цілями сталого розвитку та підвищити ефективність реалізації економічної політики на всіх рівнях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрусяк І. В. Інноваційне забезпечення сталого розвитку економіки України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Київ, 2016. 263 с.
2. Ерфан В.Й., Шерегій Р.В., Цвірчак Р.Р. Наукові і методичні основи комерційної діяльності. URL: DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).96-100](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).96-100)
3. Сошников А.О. соціально відповідальне господарювання: аналіз суб'єктного складу. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/07/46-2.pdf>

4. Аналіз проєктів МТД спрямованих на підтримку розвитку єдиного зеленого ринку з ЄС та зелених (енергоефективних, сталих) публічних закупівель. URL: https://livingplanet.org.ua/images/2025/analiz_proektiv_20250421.pdf
5. Мельник А. Імплементация кластерного підходу в практику територіальної організації охорони здоров'я: теоретико-інституціональні та практичні аспекти [Текст] / Алла Мельник, Лариса Матюк. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 29-51.
6. Кривокульська Н. М. Модернізація екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» ; галузь знань 08 «Економічні науки». Тернопіль, 2025. 35с.
7. Руснак А.В. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/7710/7840/16926&ved=2ahUKEwidv9jsysaSAxVUBhAIHcQ0BqUQFnoECD0QAQ&usg=AOvVaw3zcYr-4xJQxV7WIrW17ssJ>
8. Конкурс для суб'єктів господарювання Тернопільської громади. URL: <https://diia-business-ternopil.com/news/grants-2/konkurs-dlia-subyektiv-hospodariuvannia-ternopilskoyi-hromady>
9. Теоретичні основи екологічного менеджменту. URL: <http://kegt.rshu.edu.ua/images/dustan/ecolmen.pdf>.
10. Шушпанов Д.Г., Кривокульська Н.М. Екологічний менеджмент як інструмент екологізації економіки, *Економічний дискурс*, 2024, № (1-2), с. 90–101. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-10>
11. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, № (4), с. 201–209. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28>
12. Startus. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/waste-management-trends-innovation/>
13. Войтович С. А. Становлення екологічного менеджменту в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14042845.pdf>.
14. Курбет М., Король С. Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://fkf.net.ua/index.php/fkd/article/download/3960/3755/16755&ved=2ahUKEwics8HJnsWSAxUBksMKHUILAGMQFnoECDcQAQ&usg=AOvVaw07ZzogdXFDfUpHZNJvY5wp>
15. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/110-117.pdf>

REFERENCES

1. Andrusiak I. V. [Innovative Support for the Sustainable Development of Ukraine's Economy]: PhD thesis (Candidate of Economic Sciences) : 08.00.03 – Economics and Management of the National Economy. Kyiv, 2016. 263 p.
2. Erfan V. Y., Sherehii R. V., Tsvirchak R. R. Naukovi i metodychni osnovy komertsiiinoi diialnosti. Retrieved from [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).96-100](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).96-100)
3. Soshnykov A. O. Sotsialno vidpovidalne hospodariuvannia: analiz subiektnoho skladu. Retrieved from <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/07/46-2.pdf>
4. Analiz proektiv MTD spriamovanykh na pidtrymku rozvytku yedynoho zelenoho rynku z YeS ta zelenykh (enerhoefektyvnykh, stalykh) publichnykh zakupivel. Retrieved from https://livingplanet.org.ua/images/2025/analiz_proektiv_20250421.pdf
5. Melnyk A. [Implementation of the cluster approach in the practice of territorial organization of healthcare: theoretical, institutional, and practical aspects] [Tekst] / Alla Melnyk, Larysa Matiuk. *Visnyk ekonomiky* [Economic Bulletin]. 2023. № 4. P. 29–51.

6. Kryvokulska N. M. [Modernization of Environmental Policy in the Context of Ensuring Sustainable Development]: Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : spets. 08.00.03 "Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom" ; haluz znan 08 "Ekonomichni nauky". Ternopil, 2025. 35 s.
7. Rusnak A.V. Mekhanizmy formuvannia tsyrkuliarnykh biznes-modelei. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/7710/7840/16926&ved=2ahUKEwidv9jsysaSAxVUBhAIHcQ0BqUQFnoECD0QAQ&usg=AOvVaw3zcYr-4xJQxV7WIrW17ssJ>
8. Konkurs dlia subiektiv hospodariuvannia Ternopilskoi hromady. Retrieved from <https://diia-business-ternopil.com/news/grants-2/konkurs-dlia-subyektiv-hospodariuvannia-ternopilskoyi-hromady>
9. Teoretychni osnovy ekolohichnoho menedzhmentu. Retrieved from <http://kegt.rshu.edu.ua/images/dustan/ecolmen.pdf>.
10. Shushpanov D.H., Kryvokulska N.M. [Environmental management as a tool for greening the economy]. Ekonomichni dyskurs [Economic Discourse], 2024, № 1–2, p. 90–101.
11. Brechko O., Kryvokulska N. [The Impact of Digital Transformation on Achieving Ukraine's Environmental Sustainable Development Goals]. *Modeling the Development of Economic Systems*, 2023, № 4, p. 201–209.
12. Startus. Retrieved from <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/waste-management-trends-innovation/>
13. Voitovych S. A. Stanovlennia ekolohichnoho menedzhmentu v Ukraini. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/14042845.pdf>.
14. Kurbet M., Korol S. Analiz ekolohichnykh aspektiv sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv torhivli ta yikh vidobrazhennia v zvitnosti. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3960/3755/16755&ved=2ahUKEwics8HJnsWSAxUBksMKHUiLAGMQFnoECDcQAQ&usg=AOvVaw07ZzogdXFDfUpHZNJvY5wp>
15. Zharska I. O., Marchuk I. S., Orlovska S. S. Ekolohichni aspekty lohistychnoi diialnosti na zasadakh staloho rozvytku. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/110-117.pdf>

Статтю отримано 8 лютого 2026 р.

Рекомендовано до друку: 29 квітня 2026 р.

Опубліковано: 15 червня 2026 року