

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.60>

УДК 005.342:658.87:504.06

Т. А. Немченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>

О. В. В'юник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5024-7325>

О. В. Сторожук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>

**ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА СТАЛОГО
РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНИЙ, МОТИВАЦІЙНИЙ ТА
ПРОЄКТНООРІЄНТОВАНИЙ АСПЕКТИ**

T. Nemchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University*

O. Viunyk,

*PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,
Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University*

O. Storozhuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University*

**TECHNOLOGIES FOR THE MANAGEMENT OF TRADING
ACTIVITIES OF ORGANISATIONS IN THE CONTEXT OF ECO-
RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: STRATEGIC,
MOTIVATIONAL AND PROJECT-ORIENTED ASPECTS**

У статті досліджено концептуальні та прикладні засади впровадження технологій управління торговельною діяльністю в умовах ековідповідальності та сталого розвитку. Авторами обґрунтовано, що сучасні виклики — екологічна деградація, зміна клімату, ресурсний дефіцит, трансформація споживчих очікувань і посилення соціальної відповідальності — формують необхідність перегляду стратегічних, організаційних і поведінкових моделей функціонування торговельних підприємств. Доведено, що торгівля як галузь, що поєднує виробника і споживача, володіє значним потенціалом впливу на екосистему, культуру споживання та сталу поведінку всіх учасників ринку. Дослідниками висвітлено нову парадигму організації торговельної діяльності, яка ґрунтується на синергії трьох ключових векторів: стратегічного планування, мотиваційного управління

персоналом та проектноорієнтованого підходу. Особливу увагу приділено концепції Project Sustainability Management (PSM) як інструменту впровадження принципів сталості у практику торговельного управління. Зроблено акцент на необхідності інтеграції ESG-індикаторів, систем екологічного аудиту, циркулярних бізнес-моделей (зокрема, «Product-as-a-Service»), логістичних інновацій і цифрових технологій в торгівельну практику. Розглянуто роль корпоративної культури, людського капіталу й системи мотивації в підтримці екологічно та соціально відповідальних ініціатив. В статті авторами узагальнено, що ефективне управління торговельною діяльністю на засадах сталості потребує формування цілісної екосистеми, в якій екологічна ефективність поєднується з конкурентоспроможністю, а споживча поведінка — з принципами відповідальності та довгострокової цінності.

The article examines the conceptual and applied foundations for the implementation of trade management technologies in the context of environmental responsibility and sustainable development. The authors posit that contemporary challenges – encompassing environmental degradation, climate change, resource scarcity, evolving consumer expectations and heightened social responsibility – necessitate a comprehensive review of the strategic, organisational and behavioural models employed by trade enterprises. It has been proven that trade, as an industry that connects producers and consumers, has significant potential to influence the ecosystem, consumer culture, and sustainable behaviour of all market participants. The researchers propose a novel paradigm for the organisation of commercial activities, predicated on the synergy of three key vectors: strategic planning, motivational personnel management and a project-oriented approach. This text focuses on the notion of Project Sustainability Management (PSM) as a mechanism for the integration of sustainability principles within the domain of commercial management practice. The necessity to incorporate ESG indicators, environmental audit systems, circular business models (particularly Product-as-a-

Service), logistics innovations and digital technologies into commercial practice is emphasised. The role of corporate culture, human capital, and motivation systems in supporting environmentally and socially responsible initiatives is considered. The authors summarise that effective management of commercial activities based on sustainability requires the formation of a holistic ecosystem in which environmental efficiency is combined with competitiveness, and consumer behaviour is combined with the principles of responsibility and long-term value.

Ключові слова: *сталий розвиток, ековідповідальність, технології торговельної діяльності, проєктне управління, циркулярна економіка, зелена логістика, мотивація персоналу, корпоративна культура, екологічний менеджмент.*

Key words: *sustainable development, environmental responsibility, retail technology, project management, circular economy, green logistics, staff motivation, corporate culture, environmental management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах швидких глобальних трансформацій, економічної нестабільності та зростаючого тиску на екологічну систему, питання ефективного сталого управління торгівельною діяльністю набуває особливого значення як для окремих підприємств, так і для національної економіки в цілому, визначаючи нові парадигми організації торгівлі, виступаючи ключовим чинником конкурентоспроможності та економічної ефективності в цілому. Підвищення уваги до соціальних та екологічних аспектів управління торговельним бізнесом зумовлене не лише вимогами законодавства, але й глобальними змінами у свідомості споживачів та підприємців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впровадження принципів сталого розвитку в торгівельну діяльність підприємств та організацій знаходяться в колі зору як українських, так і вітчизняних

науковців. Зокрема, Сохацька О.М., Мигаль О.Ф. та Струнгар А.В. досліджують питання екологізації торгівлі на міжнародному рівні, як чинника посилення конкурентоспроможності держави [1]. Ставерська Т. [2], Бродович Ю., Бродович В. [3] називають впровадження принципів сталості та екологічної відповідальності в торговельну діяльність одним із засобів досягнення стійкості організацій в умовах кризи. Лавроненко Г. [4] окреслює основні підходи до трактування принципів сталого розвитку в торговельній сфері. Низка екологічних підходів щодо провадження торговельної діяльності знайшли своє відображення у дослідженнях зарубіжних науковців [5-8] з точки зору зменшення негативного впливу на оточуюче середовище та забезпечення ефективних торговельних стратегій з позиції соціальної відповідальності та стійкості організацій.

В той же час, попри численні дослідження в галузі торгівлі, існує низка суперечностей та викликів, що стримують повноцінне впровадження сучасних екологічно відповідальних рішень у торговельну діяльність, зокрема недостатня інтеграція інноваційних «зелених» торговельних технологій, мотиваційних факторів із стратегічними цілями підприємств в умовах зростаючих вимог до екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та систематизація технологій управління торговельною діяльністю підприємств в умовах загострення потреби імплементації практик, спрямованих на забезпечення сталості економічної діяльності та ековідповідального господарювання, з точки зору удосконалення стратегічного, мотиваційного та проєктноорієнтованого векторів управління на шляху до побудови стійких бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нарощення актуальності забезпечення організації торговельної діяльності на засадах сталого розвитку та ековідповідальності зумовлена системними змінами, які відбуваються в глобальній економіці під впливом екологічних, соціальних та технологічних

викликів сучасності. В той час, як сучасний світ стикається з викликами, пов'язаними зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів і погіршенням стану довкілля, питаннями забезпечення гідної праці, формування інклюзивного середовища та соціальноорієнтованої економіки, торгівля, як одна з ключових сфер взаємодії між виробником і споживачем, формує не лише економічні тренди, а й значною мірою впливає на рівень використання ресурсів, обсяги відходів, вуглецевий слід, культуру споживання та етичні норми у взаєминах усіх учасників ринку. Впровадження екологічно та соціально відповідальних рішень у сфері торгівлі — це не просто сучасний напрям розвитку, а необхідність, яка дозволяє зберегти природне середовище, забезпечити сприятливий соціальний клімат, підвищити довіру споживачів і забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах нових глобальних викликів, набуваючи радше статусу структурної вимоги до сучасного торговельного підприємництва, що прагне зберегти конкурентоспроможність, репутаційну стійкість і доступ до цільових ринків.

Загалом, як влучно зазначають Сохацька О.М., Мигаль О.Ф. та Струнгар А.В., питання зеленої трансформації виникло як відповідь на критичну неефективність традиційних моделей економічного розвитку, що тривалий час нехтували впливом екологічних факторів. Ігнорування екологічних витрат і недооцінка інвестицій в охорону довкілля уповільнюють економічне зростання та формують глибокі суперечності між господарською діяльністю і станом природи [1]. Загалом, суть зеленої трансформації полягає у поступовій зміні економічних і виробничих моделей з орієнтацією на сталий розвиток, що передбачає структурні перетворення у способах використання ресурсів, модернізацію технологій, формування оновленої парадигми управлінських моделей, підходів до політичного регулювання та соціальної інтеграції, в світлі становлення концепції Суспільство 5.0., яка фокусується на процесах цифровізації з пріоритетом

досягнення екологічних і соціальних цілей, забезпечення суспільного добробуту.

Зауважимо, що концепція сталого розвитку відображає усвідомлення глибокої взаємозалежності між екологічними, економічними та соціальними аспектами життєдіяльності людства. Її сутність полягає в інтегрованому підході до розв'язання глобальних проблем, акумулюючи та систематизуючи різноманітні підходи до регулювання сфери суспільного розвитку, відображаючи уніфікований процес формування ціннісних орієнтирів у взаємодії людини, суспільства й природи. При цьому, як наголошено в праці Ставерської Т.О., стратегічне забезпечення сталого розвитку сфери торгівлі передбачає інтеграцію принципів раціонального використання та узгодженого управління економічними, трудовими, природними й матеріальними ресурсами [2]. Означений комплексний підхід формує основу для зростання соціально-економічної результативності торговельної діяльності та водночас створює передумови для її довгострокової збалансованості в умовах сучасних викликів економічної діяльності. В цьому ключі підтримуємо позицію Лавроненка Г., який серед основних принципів забезпечення сталого розвитку торговельної сфери (екологізації, еко-ресурсної ємності, ентропійного ресурсопотоку, сталого споживання) виокремлює власне принцип коеволюції, що сприяє взаємній адаптації людських і природних систем, за рахунок тісної взаємодії персоналу торговельних організацій із ринком, споживачами та соціальним середовищем, надаючи їм роль активних учасників процесу сталого розвитку, за рахунок ініціювання змін в продуктах, послугах та технологіях, що відповідають сучасним екологічним і соціальним запитам [4].

Торговельна діяльність, яка є динамічною ланкою взаємодії між виробництвом і кінцевим споживачем, за своєю природою, має потенціал стати каталізатором трансформації споживчих практик і бізнес-моделей за засадах сталості та екоорієнтованості. Зокрема, зарубіжні дослідники Стед Е. та Стед Дж. Г. наголошують на потребі застосування системного підходу до

переосмислення цілей, процесів і взаємодії підприємства з довкіллям на засадах сталості за рахунок впровадження еко-підприємницької стратегії торговельної діяльності [5]. Ключовою умовою успішного застосування концепції є формулювання екологічно значущої місії підприємства, яка розглядає торгівлю не лише як інструмент отримання прибутку, а як засіб забезпечення екологічної рівноваги, просування екологічно відповідальних товарів та впливу на споживчу поведінку. У цьому контексті торговельні стратегії повинні включати чіткі екологічні орієнтири: від переходу до асортименту еко-товарів — до оптимізації логістики й обмеження відходів [5]. Погоджуючись із думкою авторів, підкреслимо, що для запровадження означеної концепції вагомості набуває інтеграція елементу формування соціальновідповідальної, екомотиваційної та людиноцентричної моделі управління заради успішного впровадження змін та нарощення ефективності торговельної діяльності. В цьому контексті уваги заслуговує роль корпоративної культури, яка повинна формувати у персоналу відчуття відповідальності за соціальні, економічні та екологічні наслідки торговельної діяльності. Навчання, внутрішні комунікації та система мотивації мають сприяти глибокому засвоєнню принципів сталого розвитку як базових цінностей компанії (див рис. 1).

Варто підкреслити, що умовах актуалізації екологічних викликів, зростаючого дефіциту ресурсів, потреби забезпечення стійкості розвитку набирає необхідності переосмислення традиційних підходів до формування торговельних стратегій. Домінування лінійної моделі економіки, за якої товари виробляються, споживаються та утилізуються, вичерпує свій потенціал як з точки зору ресурсної ефективності, так і підприємницької стійкості. У цьому контексті, враховуючи становлення циркулярної економіки, пропонується новий уклад, який має радикально змінити спосіб, у який організації здійснюють свою торговельну діяльність.

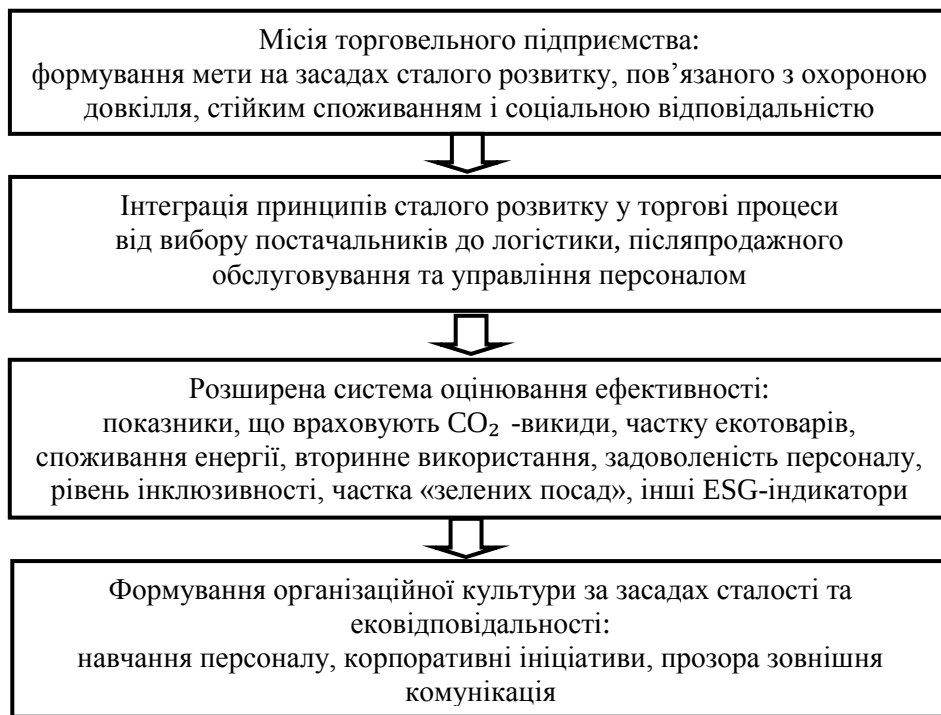


Рис. 1. Формування торговельної стратегії на засадах сталості та еко-підприємницького підходу

Джерело: сформовано авторами із використанням [5]

Як стверджують науковці [6], ключовим елементом переходу до циркулярної економіки є синхронізація продуктового дизайну та бізнес-моделі з принципами відновлення, повторного використання та пролонгації життєвого циклу товару. Для торговельних підприємств це означає, що стратегії не повинні обмежуватись виключно стимулюванням продажів або зростанням обсягів реалізації — їхня структура має змінюватись у бік створення цінності через збереження ресурсу, а не через його споживання.

Наприклад, формування сучасної торговельної стратегії може передбачати:

- впровадження таких моделей, як «Product-as-a-Service» (надання товарів у тимчасове користування замість традиційного продажу, що дозволяє зберігати контроль за продуктом протягом усього життєвого циклу, відкриває можливості для ремонту, модернізації та повторного використання), що трансформує торговельну стратегію з орієнтації на

одноразову транзакцію до побудови довготривалих взаємин із клієнтом на основі сервісного супроводу, що відповідає принципам циркулярності;

- інтеграція зворотних потоків у ланцюги постачання, тобто логістичне забезпечення повернення відпрацьованих продуктів або компонентів. Зокрема, торгові підприємства, особливо в галузях електроніки, побутової техніки чи меблів, можуть використовувати моделі викупу старої продукції, що не лише знижує кількість відходів, але й формує додаткову клієнтську лояльність;

- впровадження уніфікованості дизайну продукції, за яких один і той самий товар легко піддається заміні окремих частин або модернізації, що не лише підвищує тривалість користування, але й змінює характер споживання — від володіння до раціонального використання [6].

Перебудова стратегічних підходів щодо організації торгівельної діяльності від нарощення обсягів до ціннісно-орієнтованої комерційної моделі, за якої екологічна ефективність, ланцюгова зворотність, сервісність і сталість виступають ключовими орієнтирами. Водночас ця трансформація потребує відповідної інституційної підтримки, інвестицій у логістичну інфраструктуру, а також переосмислення взаємодії з кінцевим споживачем, що повинен стати не лише покупцем, а учасником екологічно відповідального економічного циклу.

Варто зауважити, що в даному ключі формування торговельної стратегії має охоплювати не лише адаптацію бізнес-моделі та дизайну продукції, але й перебудову управління людськими ресурсами відповідно до принципів сталості. Ефективна реалізація означених підходів потребує високого рівня компетентності персоналу, культури екологічної відповідальності та інноваційного мислення всередині організації, що у свою чергу, зумовлює потребу в новій кадровій політиці, що базується на безперервному навчанні, екологічному просвітництві, залученні персоналу до ініціатив сталого розвитку та побудові партнерських стосунків між працівником і компанією. Відповідно, важливістю набуває формування

цілісної системи мотивації, зорієнтованої на підтримку екологічно та соціально відповідальної поведінки працівників. Така система повинна не лише враховувати матеріальні й нематеріальні стимули, а й бути концептуально узгодженою з ціннісними орієнтирами сталого розвитку. Зокрема, йдеться про впровадження механізмів заохочення за участь у "зелених" ініціативах, соціальних проєктах, оптимізаційних процесах, що сприяють екологізації торговельної діяльності. Створення умов, у яких принципи сталості визнаються як особистісно значущі та інтегровані в щоденну трудову практику, формує основу для глибокого внутрішнього прийняття цих ідей. Успішна мотиваційна модель має поєднувати довгострокові стимули, персоналізовану оцінку внеску працівника в досягнення нефінансових цілей компанії та прозору систему визнання, що перетворює принципи відповідального ведення торгівлі на частину професійної ідентичності персоналу. У результаті, мотивація стає не лише інструментом управління, а й фактором формування внутрішнього середовища, здатного підтримати стійку трансформацію підприємства.

Наголосимо, що без людського потенціалу, підготовленого до сталого мислення, будь-яка спроба переходу до циркулярної моделі залишатиметься декларативною. Отже, кадрова складова повинна розглядатися не як допоміжна, а як структурно необхідна для реалізації принципів екологічної та соціальної відповідальності в сфері торгівлі.

Підхід до організації торговельної діяльності на засадах ековідповідальності та сталого розвитку не завершується лише формуванням торговельної стратегії. Її призначення – визначення довгострокового вектору функціонування підприємства відповідно до принципів екологічної доцільності, соціальної справедливості та економічної ефективності. Однак, вона не є фрагментарним елементом управління, а виступає системним каркасом, що охоплює всі ланки торговельного процесу — починаючи від розробки концепції екологічно орієнтованого асортименту, відбору постачальників і закупівельної політики, — і завершуючи логістикою,

мерчандайзингом, післяпродажним обслуговуванням і взаємодією з клієнтом на основі принципів прозорості та сталого споживання.

У рамках такого системного підходу важливе місце займають технології управління торговельною діяльністю, що дозволяють ефективно реалізувати принципи екологічної відповідальності на практиці. Серед найпоширеніших — Green Supply Chain Management (GSCM), яка забезпечує екологізацію всього ланцюга поставок і контролює екологічний вплив на всіх його етапах. Варто підкреслити, що GSCM виступає не лише інструментом мінімізації негативного впливу на довкілля, але й стає стратегічним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності, посилення інноваційного потенціалу та збільшення прибутковості підприємств. Загалом, реалізація GSCM передбачає повну переоцінку функціонування ланцюга створення цінності — від джерел сировини до кінцевого споживання та утилізації продукції. Так, спираючись на дослідження [7], зауважимо, що GSCM — це комплексне управління ланцюгом постачань, у якому екологічна стійкість формується через впровадження «зелених» практик на ключових етапах життєвого циклу продукту: від дизайну й закупівлі екологічних матеріалів до оптимізації логістики, виробництва, пакування та організації процесів післяспоживчої утилізації, що дозволяє одночасно досягати екологічної, економічної та операційної ефективності, сприяючи довготривалому сталому розвитку підприємств.

Означена технологія торговельної діяльності набула широкого поширення за кордоном. Так, багато торгових гігантів застосовують GSCM у своїй діяльності. Прикладом є торгівельна компанія Wal-Mart, яка інтегрувала принципи даної технології в закупівельну політику, логістичні процеси, пакування та управління відходами. В результаті компанія змогла не лише зменшити екологічне навантаження, а й суттєво оптимізувати витрати, підвищити енергоефективність і зміцнити свою конкурентну позицію на глобальному ринку. Зокрема, впровадження індексу сталості постачальників, логістичних рішень із низьким рівнем викидів CO₂ та

політики «нульових відходів» сприяло створенню більш стійкого ланцюга постачання, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Wal-Mart продемонструвала, що GSCM-технологія здатна поєднати економічну результативність із екологічною відповідальністю, перетворивши сталу логістику з додаткової функції на ключовий елемент довгострокової бізнес-стратегії [8].

Значних екологічних наслідків зазнає екосистема і внаслідок логістичних перевезень, відтак, дана проблема є актуальною, а впровадження сталих підходів, зокрема «зелених» логістичних технологій набуває поширення як за кордоном, так і в Україні. Як зазначають Резнік Н. та Мариніна О., «зелена» логістика розглядається як інтеграція економічних, соціальних і екологічних компонентів у логістичних процесах з метою мінімізації негативного впливу на довкілля, метою якої виступає запровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження шкідливих викидів та перехід до екологічно безпечного транспорту. Серед основних її елементів можна виокремити використання залізничного транспорту замість автомобільного, перехід на електровантажівки, автономні екологічні морські судна та, навіть, електричні літаки. Перспективним напрямом виступає і поширення технологій водневого палива як одного з ключових напрямів майбутньої декарбонізації транспортної галузі [9].

Поширення цифрових каналів торгівлі за рахунок легшого виходу на ринок, відсутності вкладень в фізичні магазини, зменшення витрат на персонал зумовили її популяризацію, що в той же час супроводжується певними екологічними наслідками, спричиненими частими доставками, високим рівнем повернення і неекологічною упаковкою для здешевлення діяльності. В цьому контексті важливим для збереження оточуючого середовища є запровадження принципів сталості для e-commerce. Зокрема, мова йдеться про впровадження ESG-підходів в систему корпоративного управління, задля їх інтеграції в бізнес-моделі та процеси прийняття рішень поряд з економічними та соціальними критеріями. Уваги заслуговують

рішення, пов'язані із цифровою аналітикою та штучним інтелектом для прогнозування попиту, оптимізації залишків і зменшення непроданих товарів, що потенційно можуть стати відходами.

Окрім цього, як зазначають науковці [10] одним із ключових напрямів є оптимізація пакувальних рішень, що передбачає використання компактних, багаторазових або біорозкладних матеріалів, суттєво зменшуючи обсяги пакувальних відходів та мінімізуючи їхній вплив на екосистеми.

Другим критичним чинником є раціоналізація логістичних процесів, яка полягає в удосконаленні маршрутів доставки, агрегуванні замовлень та зменшенні кількості окремих перевезень. Не менш важливою є реформа політики повернень: точні описи товарів, якісні візуальні матеріали та прозорі характеристики продукції зменшують ймовірність хибних покупок і, відповідно, екологічно витратних зворотних логістичних процесів [10].

Окрему роль відіграють технології зворотної логістики, які забезпечують повернення використаних товарів або упаковки, їх сортування, повторне використання або утилізацію. Зокрема, в цьому ключі цікавою є BORS-методика, тобто методика «купівля онлайн — повернення в офлайн-магазин», що виступає перспективним інструментом дотримання принципів сталості в роздрібній торгівлі в умовах омніканального середовища. Як засвідчено в дослідженні [11], її впровадження не лише відповідає вимогам сучасного споживача щодо зручності та гнучкості сервісу (соціальна складова), але й водночас забезпечує значний екологічний ефект. Зокрема, BORS сприяє скороченню обсягів пакувального матеріалу та зменшенню транспортного навантаження в процесах зворотної логістики, що веде в кінцевому підсумку до зниження викидів парникових газів та зменшення навантаження на інфраструктуру управління відходами. Результати засвідчують, що підвищення рівня екологічної обізнаності споживачів прямо корелює з готовністю використовувати BORS-політику, а її застосування, у свою чергу, стимулює формування сталої споживчої поведінки. Таким чином, інтеграція BORS як складової стратегії роздрібною торгівлі здатна не

лише оптимізувати обслуговування клієнтів, але й посилити екологічну відповідальність у торговельному секторі, сприяючи переходу до моделі сталого споживання [11].

Загалом, окрім вище зазначених практик, впровадженню сталих торговельних технологій сприяє імплементація в менеджмент компаній системи екологічного аудиту, зокрема на основі стандартів ISO 14001, що дозволяють забезпечити відповідність внутрішніх процесів нормам екологічного менеджменту.

У контексті впровадження технологій сталого управління торговельною діяльністю особливої значущості набуває проєктно-орієнтований підхід до її організації, що забезпечує гнучкість, цілеспрямованість та ефективну реалізацію екологічно значущих ініціатив. Доцільність його застосування обумовлена необхідністю послідовного впровадження змін, які потребують чіткого планування, ресурсного забезпечення, командної взаємодії та контролю результатів, що ефективно досягається власне застосуванням проєктних інструментів, які дозволяють структурувати перехід до сталих практик у межах конкретних цілей, зокрема, запуск еко-асортименту, реорганізація логістичної мережі з орієнтацією на зниження викидів, створення системи зворотної утилізації упаковки або цифрової платформи сталого споживання, тощо. Проєктний підхід надає можливість пілотного тестування інноваційних рішень, адаптації їх до умов конкретного торговельного середовища та масштабування в разі успішності, глибокої інтеграції екологічної складової в стратегічну і операційну структуру компанії завдяки аналізу ризиків, управління стейкхолдерами, формуванням метрик ефективності та визначенням чітких контрольних етапів.

Зауважимо, що на сьогодні актуалізується формування автономної та формалізованої функції, зорієнтованої на досягнення цілі сталості проєкту, що має бути інтегрована до загального проєктного плану та моніторинг-системи, так зване проєктне управління сталим розвитком - PSM (Project Sustainability Management), що включає чітку декомпозицію процесів

управління за декількома ключовими етапами, що орієнтовані на інтеграцію підходів сталого розвитку в торгівельну діяльність (див. рис. 2) [12].

Зокрема, як стверджую науковці [12], використання проєктного управління сталим розвитком в торгівлі дозволяє структурувати складові проєктів за екологічними, соціальними та економічними параметрами: наприклад, окремо оцінюються логістичний ланцюг, канал постачання, система упаковки, політика найму персоналу, параметри енергоефективності. Визначення індексу сталості формує підґрунтя для точного планування та контролю ефективності стратегії сталості.

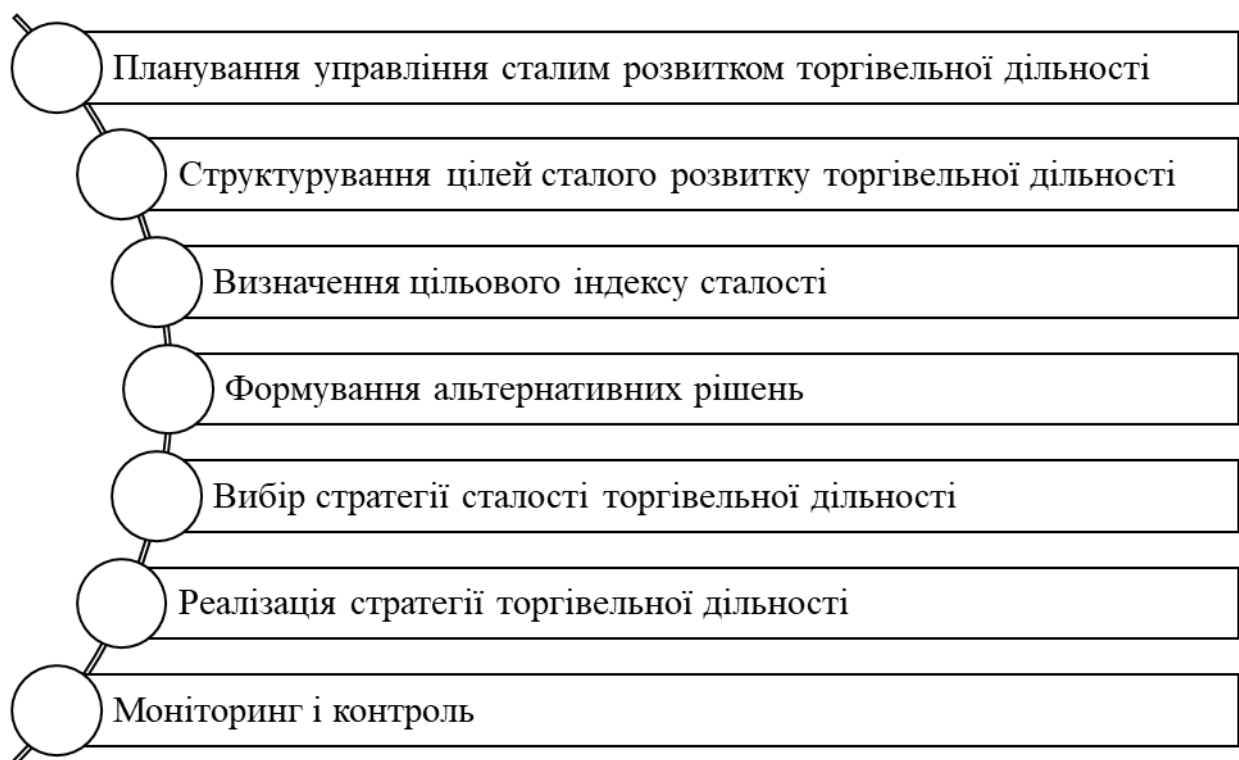


Рис. 2. Етапи проєктного управління сталим розвитком в торгівлі

Джерело: сформовано авторами із використанням [12]

При цьому вирішальною умовою дієвості PSM є наявність відповідної компетенції проєктного менеджера, яка виходить за межі традиційних знань у сфері управління. Так, до стандартного набору (інтеграція, обсяг, час, вартість, якість) має бути додана окремі знання щодо політики управління сталим розвитком, що включає компетенції у сфері екологічної політики,

соціальної відповідальності бізнесу, управління життєвим циклом, аналізу сценаріїв та регуляторного контексту. У торгівельній практиці це особливо актуально у випадках стратегічного переходу до форматів «зеленої» торгівлі, наприклад, zero-waste магазинів, впровадження локального постачання чи екологічного брендингу, тощо.

В цілому, впровадження проєктного управління сталим розвитком у сфері торгівлі є не лише інструментом адаптації до сучасних вимог ринку, а й ключовим механізмом формування інноваційної моделі підприємницької поведінки, заснованої на цінностях відповідальності, відкритості та довгострокової соціоекономічної ефективності, забезпечуючи не лише виживання у висококонкурентному середовищі, а й створюючи умови для сталого зростання, стратегічної диференціації та формування позитивного іміджу підприємства у глобальному контексті.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На підставі проведеного дослідження можемо стверджувати, що сталий розвиток у сфері торгівлі постає не лише як реакція на зростаючі екологічні й соціальні виклики, але й як цілісна парадигма трансформації організаційного управління, стратегічного мислення та поведінкових моделей підприємств. Інтеграція принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтації та економічної доцільності в бізнес-процеси торговельної діяльності є основою для формування нової конкурентоспроможності, яка базується не стільки на кількісному зростанні, скільки на якості взаємодії з середовищем і стейкхолдерами. Запропонований системний підхід до поєднання стратегічного, мотиваційного й проєктноорієнтованого управління дозволить організаціям сформулювати концепцію екоорієнтованої комерційної моделі, яка відповідає вимогам циркулярної економіки, цифровізації, ESG-критеріїв та культури відповідального споживання.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаються у поглибленні теоретико-методологічного забезпечення інституціоналізації сталих підходів

у торгівлі з урахуванням галузевої специфіки, цифрових трансформацій та поведінкових моделей споживачів.

Література

1. Сохацька О. М., Мигаль О. Ф., Струнгар А. В. Екологічні аспекти міжнародної торгівлі: порівняльний аналіз між країнами. *Академічні візії*. 2024. № 30. С. 1-9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11382510> (дата звернення: 20.06.2025)
2. Ставерська Т. О. Визначення стратегічних пріоритетів забезпечення сталого розвитку торговельної галузі в умовах кризи. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. С. 170-183.
3. Бродович Ю., Бродович В. Екологічна відповідальність у сучасному бізнесі: стратегії раціонального використання природних ресурсів. *Економіка та суспільство*, 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-14> (дата звернення: 20.06.2025)
4. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160> (дата звернення: 20.06.2025)
5. Stead J. G., Stead W. E.. Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 2000. №24(4), pp. 313–329. URL: <https://doi.org/10.1023/A:1006188725928> (дата звернення: 22.06.2025)
6. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 2016. №33(5), pp. 308–320. URL: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124> (дата звернення: 22.06.2025)
7. Ahmad A., Ikram A., Rehan M. F., Ahmad A. Going green: Impact of green supply chain management practices on sustainability performance. *Frontiers*

in Psychology. 2022. Volume 13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.973676>
(дата звернення: 24.06.2025)

8. Negi S., Anand N. Green and Sustainable Supply Chain Management Practices – A Study of Wal-Mart. In A. D. Dubey (Ed.), *Emerging Business Sustainability*. 2014. pp. 141–157. New Delhi, India: Research India Publications. URL: https://www.researchgate.net/publication/278783443_Green_and_Sustainable_Supply_Chain_Management_Practices-_A_Study_of_Wal-Mart (дата звернення: 23.06.2025)

9. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 62–66. – DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10> (дата звернення: 25.06.2025)

10. Oláh J., Popp J., Khan M. A., Kitukutha N. Sustainable e-commerce and environmental impact on sustainability. *Economics and Sociology*, 2023. №16(1), Pp. 85-105. URL: [doi:10.14254/2071-789X.2023/16-1/6](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/6) (дата звернення: 23.06.2025)

11. Yao X., Liu Y., Qi G. Enhancing Environmental Awareness for Sustainable Retail: Analysis of the Buy-Online-and-Return-in-Store Policy Adoption Using Theory of Planned Behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2024. Vol. 19. Pp. 2694–2713. URL: DOI: [10.3390/jtaer19040129](https://doi.org/10.3390/jtaer19040129). (дата звернення: 24.06.2025)

12. de la Cruz López M.P., Cartelle Barros, J.J., del Caño Gochi, A., Lara Coira, M. New Approach for Managing Sustainability in Projects. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 13. URL: <https://doi.org/10.3390/su13137037> (дата звернення: 25.06.2025)

References

1. Sokhatska, O. M., Myhal, O. F., & Strunghar, A. V. (2024), “Environmental aspects of international trade: comparative analysis between

countries”, *Akademichni vizii*, vol. 30, pp. 1–9.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11382510>.

2. Staverska, T. O. (2018), “Defining strategic priorities for ensuring sustainable development of the trade sector in crisis conditions”, *Finansovi mekhanizmy antykryzovoho upravlinnia: suchasni realii ta stratehichni oriientyry: kolektyvna monohrafiia* [Financial mechanisms of crisis management: current realities and strategic guidelines], Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ivanchenko I. S. Publishing, Kharkiv, Ukraine, pp. 170–183.

3. Brodovych, Yu., & Brodovych, V. (2024), “Environmental responsibility in modern business: strategies for the rational use of natural resources”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-14>.

4. Lavronenko, H. (2024), “The essence and principles of sustainable development in the field of trade”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>.

5. Stead, J. G., & Stead, W. E. (2000), “Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability”, *Journal of Business Ethics*, vol. 24, no. 4, pp. 313–329. <https://doi.org/10.1023/A:1006188725928>.

6. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016), “Product design and business model strategies for a circular economy”, *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, no. 5, pp. 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.

7. Ahmad, A., Ikram, A., Rehan, M. F., & Ahmad, A. (2022), “Going green: Impact of green supply chain management practices on sustainability performance”, *Frontiers in Psychology*, vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.973676>.

8. Negi, S., & Anand, N. (2014), “Green and Sustainable Supply Chain Management Practices – A Study of Wal-Mart”, *Emerging Business Sustainability, Research India Publications*, New Delhi, India, pp. 141–157, available at: https://www.researchgate.net/publication/278783443_Green_and_Sustainable_Sup

ply_Chain_Management_Practices-_A_Study_of_Wal-Mart (Accessed 23 June 2025).

9. Reznik, N. P., & Marynina, O. L. (2024), “'Green' logistics in the business of logistics transportation: prospects and development features of 'green' logistics in business for Ukraine”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 62–66. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10> (Accessed 25 June 2025).

10. Oláh, J., Popp, J., Khan, M. A., & Kitukutha, N. (2023), “Sustainable e-commerce and environmental impact on sustainability”, *Economics and Sociology*, vol. 16, no. 1, pp. 85–105. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/6> (Accessed 23 June 2025).

11. Yao, X., Liu, Y., & Qi, G. (2024), “Enhancing Environmental Awareness for Sustainable Retail: Analysis of the Buy-Online-and-Return-in-Store Policy Adoption Using Theory of Planned Behavior”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 19, pp. 2694–2713. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040129>.

12. de la Cruz López, M. P., Cartelle Barros, J. J., del Caño Gochi, A., & Lara Coira, M. (2021), “New Approach for Managing Sustainability in Projects”, *Sustainability*, vol. 13, no. 13. <https://doi.org/10.3390/su13137037>.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.