



Економіка

УДК 332.1:338.24

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15769943>

**Екологічно орієнтовані стратегічні підходи у бізнес-практики
підприємств в умовах турбулентності**

Шур Ігор Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Державний науково-дослідний інститут

інформатизації та моделювання економіки, м. Київ,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6283-4122>

Прийнято: 19.06.2025 | Опубліковано: 29.06.2025

***Анотація.** У статті розглянуто екологічно орієнтовані стратегічні підходи у бізнес-практики підприємств та встановлено, що підприємства стикаються зі зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища. Доведено необхідність визначення екологічно орієнтованих практик, які можуть підвищити стійкість підприємств за турбулентних умов. З'ясовано, що умови турбулентності, такі як економічні кризи або політичні нестабільності, створюють додаткові виклики для бізнесу в здійсненні екологічних ініціатив. Тому, необхідно формувати стратегії, які будуть стійкими до таких турбулентних умов і сприятимуть збереженню середовища, забезпечуючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Метою статті є комплексне дослідження сучасних теоретичних та емпіричних напрацювань з питань екологічної орієнтованості бізнес-практики в умовах турбулентності і формування практичних рекомендацій.*



Встановлено, що екологічно орієнтовані підходи набувають надзвичайної важливості, оскільки дозволяють підприємствам не лише знижувати негативний вплив на навколишнє середовище, але й забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу. Впровадження екологічно орієнтованих підходів вимагає комплексного підходу, що включає не тільки зміну технологічних процесів, а й корекцію корпоративних стратегій, політик і практик. Встановлено, що екологічно орієнтовані підходи передбачають оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів, застосування енергоефективних технологій та інтеграцію принципів циркулярної економіки. Дослідження екологічно орієнтованих підходів в умовах турбулентності дозволило виокремити такі екологічно орієнтовані стратегії, які можуть стати важливим фактором успішної адаптації підприємств до викликів сучасної економіки: стратегія зелених інновацій, розвиток ESG-можливостей, стратегічна спритність та інноваційність, інтегроване управління ризиками, циркулярна економіка та ресурсоефективність, регулювання та сертифікація, а також освіта та корпоративна культура. Аналіз екологічно орієнтованих стратегічних підходів у бізнес-практики підприємств демонструє важливість інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегії сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: екологічно орієнтовані стратегічні підходи, бізнес-практика підприємства, турбулентність, стратегія зелених інновацій, ESG-можливості, інноваційність, інтегроване управління ризиками, циркулярна економіка, корпоративна культура.



Environmentally oriented strategic approaches in business practices of enterprises in turbulent conditions

Shur Ihor

PhD Student, State Research Institute of
Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6283-4122>

Abstract. *The article considers environmentally oriented strategic approaches in business practices of enterprises and establishes that enterprises face increasing turbulence in the external environment. The necessity of identifying environmentally oriented practices that can increase the sustainability of enterprises in turbulent conditions is proven. It has been found that conditions of turbulence, such as economic crises or political instability, create additional challenges for businesses in implementing environmental initiatives. Therefore, it is necessary to develop strategies that will be resistant to such turbulent conditions and contribute to environmental protection, while ensuring the stability and competitiveness of enterprises. The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of modern theoretical and empirical developments on the issues of environmental orientation of business practices in turbulent conditions and to formulate practical recommendations.*

It has been established that environmentally oriented approaches are of paramount importance, as they allow enterprises not only to reduce their negative impact on the environment, but also to ensure long-term business sustainability. The implementation of environmentally oriented approaches requires a comprehensive approach that includes not only changes in technological processes, but also adjustments to corporate strategies, policies and practices. It has been established that environmentally oriented approaches involve optimising the use of resources, reducing waste, applying energy-efficient technologies and integrating the principles of the circular economy. Research into environmentally oriented approaches in turbulent



conditions has identified the following environmentally oriented strategies that can become an important factor in the successful adaptation of enterprises to the challenges of the modern economy: green innovation strategy, ESG opportunity development, strategic agility and innovation, integrated risk management, circular economy and resource efficiency, regulation and certification, as well as education and corporate culture. An analysis of environmentally oriented strategic approaches in business practices demonstrates the importance of integrating environmental, social and management aspects into corporate sustainability strategies.

Keywords: *environmentally oriented strategic approaches, business practice, turbulence, green innovation strategy, ESG opportunities, innovation, integrated risk management, circular economy, corporate culture.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства стикаються зі зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища, наслідками змін клімату, пандемій, економічних та геополітичних криз. Оскільки одночасно зростає тиск на підприємства щодо сталого розвитку, то саме екологічна відповідальність, «зелені» технології та цілі сталого розвитку стають ключовими стратегічними пріоритетами. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідити, які саме екологічно орієнтовані практики можуть підвищити стійкість підприємств за турбулентних умов. Крім того, умови турбулентності, такі як економічні кризи або політичні нестабільності, створюють додаткові виклики для бізнесу в здійсненні екологічних ініціатив. Тому, необхідно формувати стратегії, які будуть стійкими до таких турбулентних умов і сприятимуть збереженню середовища, забезпечуючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, постановка проблеми включає потребу в розвитку і впровадженні ефективних екологічних стратегій, спрямованих на зменшення впливу підприємств на довкілля в умовах нестабільності і посилення вимог до сталого розвитку.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі вже накопичено досить даних про вплив ESG-стратегій і «зелених» інновацій на ефективність бізнесу. Проте думки вчених щодо їх ефективності в кризових умовах розходяться. Дослідження авторів Гао М., та Генг С. [3] (зокрема, глибокий аналіз китайських компаній) показують, що високий рівень ESG-моніторингу допомагає краще протистояти шокам ринку та підвищувати резильєнтність [3]. Інші дослідники Арічі Т., та Гок М. С. [4] вказують на можливі ризики «зелених» інвестицій для короткотермінових фінансових показників, що створює складну проблему як поєднати екологічні цілі з корпоративними інтересами під час турбулентності. В цілому дослідження науковців зосереджуються на кількох ключових напрямках. По-перше, детально розглядається концепція екологічної турбулентності, де вчені [4] визначають «екологічну турбулентність» як непередбачувані зміни навколишнього середовища фірми – ринкові коливання, технологічні зсуви, інтенсивність конкуренції [4]. Екологічна турбулентність скорочує життєві цикли продуктів і створює тиск на адаптивність підприємства. Автори Арічі Т. та Гок М. С. [4] показали, що стратегічна спритність позитивно впливає на інноваційність компанії, а інноваційність, у свою чергу, підсилює її продуктивність навіть в умовах високої турбулентності, яка означає, що гнучкі стратегії й швидке впровадження інновацій допомагають підприємствам краще витримувати невизначені шоки.

По-друге, велика увага присвячена зелено-орієнтованим інноваціям та ESG-практикам [5]. Науковці Альнаїм А. Ф., Абдельвахед Н. А. А. та Сумро, Б. А. [5] показали, що впровадження стратегії зелених інновацій зменшує негативний екологічний вплив підприємств і вбудовує екологічну відповідальність у їхні стратегії. Зокрема, зовнішній тиск (державні регуляції, екологічні норми, попит споживачів) та внутрішні ресурси (інноваційний потенціал, технологічні здібності) позитивно впливають на «зелену» організаційну ідентичність та зелені інновації, що сприяє стійкості бізнесу.



Одночасно Нійстен Е., Джолінк А. і Бача Е. [1] дослідили, як ESG-можливості впливають на реакцію фірм на турбулентність. Вчені виділяють чотири типи дій: субстантивні (реальні) і символічні, зорієнтовані на економічну або суспільно-екологічну цінність [1]. Науковці доводять, що підприємства з потужними ESG-можливостями частіше вдаються до субстантивних екологічних дій навіть у невизначених умовах, де ESG-стратегія може слугувати буфером проти негативного впливу турбулентності.

По-третє, все більше наукових робіт присвячено резильєнтності підприємств як результату екологічних практик. Так, Гао М., та Генг С. [3] на прикладі китайських компаній виявили такий факт: фірми з високими ESG-рейтингами мали кращі показники після пандемії COVID-19, що вказує на вищу кризову резильєнтність [3]. Дослідники встановили, що ESG-фокус сприяє довірі стейкхолдерів і зниженню операційних ризиків. Водночас формальна регіональна політика стимулює зелені інновації – у ЄС впроваджуються жорсткі екологічні стандарти (директиви з води, повітря, енергоефективності), що заохочують підприємства йти шляхом декарбонізації та циркулярної економіки [6].

Нарешті, концептуальні роботи закликають до регенеративного підходу. Так, Рендторф Дж. Д. [2] пропонує «регенеративну філософію менеджменту», за якою компанії мають переорієнтуватися на довгострокове відновлення природи і суспільства [2]. Вчений наголошує, що традиційна CSR-концепція недостатня – потрібне нове бачення, яке ставить пріоритет на екологічні цінності та оновлення екосистем. Автор також зазначає, що ця ідея поки що мало досліджена і не має чіткого практичного втілення [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на бурхливий розвиток досліджень, залишається низка важливих невирішених аспектів. По-перше, багато робіт вивчали окремі фактори турбулентності (ринкову, технологічну, конкуренцію) незалежно [4], але не досліджували синергію їхнього поєднання. Як взаємодіють ці підвимири



турбулентності у створенні викликів для бізнесу, і які екологічні рішення при цьому найбільш ефективні – поки що мало розглянуто. По-друге, значна частина досліджень проведена в розвинених країнах і сферах (США, Європа, Китай), тому немає узагальнених висновків для України та інших економік, що розвиваються, де умови бізнесу відрізняються. По-третє, не до кінця вивчено, як саме і які аспекти ESG-моніторингу трансформуються у конкретні проекти сталого розвитку підприємства. Чи достатньо одних лише декларацій чи потрібні глибокі зміни в організаційній культурі. Таким чином, попри наявність значної кількості досліджень в області екологічно орієнтованих бізнес-підходів, ці питання залишаються відкритими і потребують подальших комплексних досліджень з урахуванням специфіки різних країн, секторів економіки та умов глобальних змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження сучасних теоретичних та емпіричних напрацювань з питань екологічної орієнтованості бізнес-практики в умовах турбулентності і формування практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна бізнес-практика підприємств стикається з численними трансформаціями, викликаними зростанням вимог до екологічної відповідальності підприємств. У той час як економічна стабільність, інвестиційна привабливість і конкурентоспроможність стають основними орієнтирами для підприємств, одночасно виникає необхідність у впровадженні практик, що забезпечують екологічну стійкість та ефективність у використанні ресурсів. Період турбулентності, який характеризується постійними змінами в економіці, політиці та технологіях, змушує підприємства переосмислювати свої стратегії управління та адаптуватися до нових умов [7-11]. В таких умовах, екологічно орієнтовані підходи набувають надзвичайної актуальності, оскільки вони дозволяють підприємствам не лише знижувати негативний вплив на навколишнє середовище, але й забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.



Впровадження екологічно орієнтованих підходів вимагає комплексного підходу, що включає не тільки зміну технологічних процесів, а й корекцію корпоративних стратегій, політик і практик. Зокрема, такі підходи можуть передбачати оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів, застосування енергоефективних технологій та інтеграцію принципів циркулярної економіки. Одним із важливих аспектів є також формування відповідальності бізнесу за екологічні наслідки своєї діяльності, що в свою чергу дозволяє покращити репутацію підприємства, знизити ризики та привернути інвестиції [12-15].

Дослідження екологічно орієнтованих підходів в умовах турбулентності дозволяє виокремити наступні екологічно орієнтовані стратегії, які можуть стати важливим фактором успішної адаптації підприємств до викликів сучасної економіки (рис. 1). Врахування цих стратегій є необхідним для забезпечення стабільного розвитку і довготривалих конкурентних переваг в умовах невизначеності та змін.

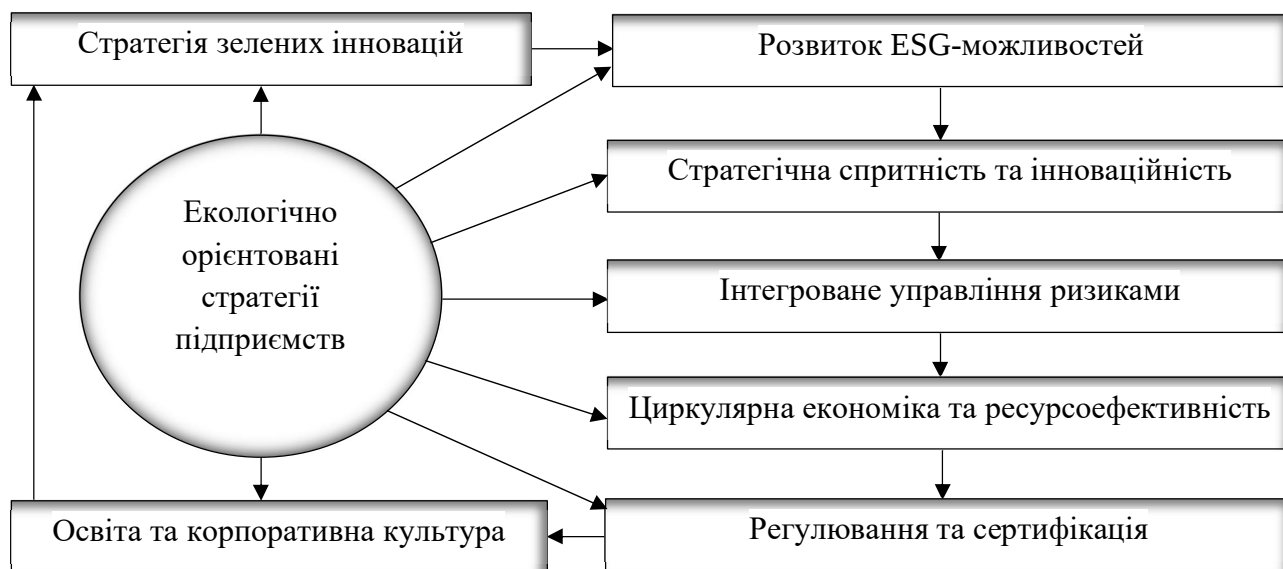


Рис. 1. Ключові екологічно орієнтовані стратегічні підходи підприємств в контексті успішної адаптації до викликів турбулентності

Джерело: побудовано автором.



Розглянемо ці підходи більш детально.

1. Стратегія зелених інновацій (Green Innovation Strategy - GIS).

Підприємства, які впроваджують GIS, можуть суттєво зменшити екологічний слід своєї продукції [5]. Зовнішні чинники (урядові екологічні регуляції, ринковий попит на «зелену» продукцію) та внутрішні ресурси (інноваційний потенціал, технологічні компетенції) стимулюють цю стратегію. GIS допомагає формувати зелену ідентичність компанії, що позитивно впливає на її інноваційну спроможність і креативність у розробці екопродуктів, що може забезпечити не лише екологічні, але й економічні вигоди – наприклад, заощадження ресурсів та вихід на нові ринки.

2. Розвиток ESG-можливостей. ESG-стратегії

втілюють інтеграцію екологічних, соціальних та корпоративних ініціатив у бізнес-модель. Компанії з високим рівнем ESG-можливостей частіше здійснюють реальні (субстантивні) дії для створення сталих цінностей, навіть у середовищі невизначеності [1]. Таким чином, ESG-фокус посилює прихильність підприємства до довгострокових екологічних цілей, а не лише до негайного прибутку. Підприємства з високим ESG-рейтингом демонструють кращу резильєнтність, що проявляється у швидкому відновлюванні [3]. ESG-політики, таким чином, стають своєрідним буфером, які стимулюють інновації, оптимізують ресурсоспоживання та підвищують довіру інвесторів, що дуже важливо в умовах турбулентності [1].

3. Стратегічна спритність та інноваційність.

Здатність підприємства швидко адаптувати стратегію і структуру під мінливі обставини (стратегічна спритність) сприяє зростанню інноваційності [5]. У свою чергу, підвищення інноваційності веде до кращих результатів діяльності навіть за умов жорсткої конкуренції та турбулентності. Так, «швидкі» підприємства, що вкладаються у R&D і цифрові трансформації, виявлялися більш стійкими під час COVID-19 через здатність оперативно міняти операційні процеси [5], що свідчить про те,



що інвестиції в розвиток технологій та відкритих інновацій є критично важливими в умовах турбулентності.

4. Інтегроване управління ризиками. Для сучасних підприємств стає життєве необхідним об'єднання економічних та екологічних підходів в ризик-менеджменті. Наприклад, у будівництві доводиться впроваджувати комплексні стратегії, які поєднують економічну ефективність з екологічною відповідальністю і соціальною стійкістю. Системне управління ризиками на основі принципів ESG дозволяє прогнозувати екологічні загрози (штрафи за порушення стандартів) та мінімізувати їх завчасними інвестиціями в еко-технології.

5. Циркулярна економіка та ресурсоефективність. В умовах обмежених ресурсів «зелений» підхід передбачає оптимізацію використання матеріалів і переробку відходів, що включає переходи до замкнутих виробничих циклів, де відходи одного процесу стають ресурсами іншого. Такі практики знижують собівартість і залежність від коливань цін на сировину, підвищуючи екоефективність підприємства. Хоча прямі дослідження цього напрямку в умовах турбулентності обмежені, логіка вимагає, що циркулярні моделі посилюють стійкість, особливо коли глобальні ланцюги постачання порушені.

6. Регулювання та сертифікація. Уряди і міжнародні організації впроваджують екологічні стандарти і сертифікації (наприклад, ISO 14001, європейський «Зелений пакт», екологічні екомітки). Такі інструменти формалізують «зелені» практики, задаючи конкретні вимоги до управління відходами, енергозаспокоєння, звітності про викиди CO₂ тощо. Додержання стандартів не лише зменшує екологічні ризики, але й покращує репутацію компанії, що важливо під час економічної турбулентності.

7. Освіта та корпоративна культура. Останнім, але не менш важливим аспектом є формування екологічної свідомості всередині організації. Навчання співробітників принципам сталого розвитку і заохочення «зелених» ініціатив на всіх рівнях створює організаційні можливості для адаптації в кризах. Так,



компанії з гнучкою культурою, орієнтованою на інновації і екологічність, легше долають непередбачувані удари ринку.

Отже, аналіз екологічно орієнтованих стратегічних підходів у бізнес-практики підприємств в умовах турбулентності, таких як стратегія зелених інновацій, розвиток ESG-можливостей, стратегічна спритність та інноваційність, інтегроване управління ризиками, циркулярна економіка та ресурсоефективність, регулювання та сертифікація, а також освіта та корпоративна культура, демонструє важливість інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегії сталого розвитку підприємств [15-18]. У сучасних умовах глобальних економічних викликів і трансформацій ці елементи стають не лише важливими для досягнення економічної стійкості, але й критично необхідними для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Висновки. Екологічно орієнтовані підходи є критично важливими інструментами адаптації бізнесу в умовах турбулентності. Останні дослідження свідчать, що зелена інноваційна стратегія та ESG-ініціативи підвищують конкурентоспроможність і знижують ризики, особливо в умовах криз. Підприємства, що інвестують у розвиток ESG-можливостей і екологічні технології, демонструють вищу резильєнтність, вони швидше відновлюють роботу після шоків і отримують кращі фінансові результати у довгостроковій перспективі, що пояснюється кращим управлінням ресурсами, лояльністю стейкхолдерів і меншим регуляторним тиском. На практиці це означає, що компанії повинні не лише декларувати екологічні цілі, а й вкладати в них реальні ресурси – в модернізацію виробництва, «зелені» R&D, альтернативну енергетику тощо.

Перспективи подальшого дослідження. Перспективи подальшого дослідження екологічно орієнтованих підходів у бізнес-практиках підприємств в умовах турбулентності є багатограними і можуть охоплювати кілька важливих напрямів. Оскільки економічна турбулентність зумовлена не лише фінансовими



кризами чи політичними змінами, а й соціальними та екологічними викликами, підприємства повинні адаптувати свої стратегії до нових умов, що включають врахування екологічних факторів. Важливими напрямками подальших досліджень є: дослідження впливу екологічних ініціатив на довгострокову фінансову стійкість підприємств в умовах кризових ситуацій; дослідження ефективності інтеграції екологічних інновацій у стратегії підприємств; аналіз взаємодії державної політики та бізнесу у сфері екологічних ініціатив. Також, необхідно зосередитись на дослідженні адаптивних механізмів підприємств, які успішно інтегрують стратегії сталого розвитку в свою діяльність під час криз, що включає вивчення поведінки підприємств в умовах змін в екологічних вимогах, ринкових коливаннях та глобальних економічних кризах. Таким чином, подальше дослідження екологічно орієнтованих підходів в умовах турбулентності сприятиме формуванню нових теоретичних і практичних моделей, які допоможуть підприємствам ефективно реагувати на зміни та забезпечити стійкий розвиток в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Niesten, E., Jolink, A., & Bacha E. (2024). Sustainable development in turbulent environments: The impact of ESG capabilities on responses to turbulence. *Business Strategy and The Environment*, 33(7), 6468-6490. <https://doi.org/10.1002/bse.3827>
2. Rendtorff, J. D. (2025). Sustainable Capitalism in Turbulent Times: Towards a New Regenerative Management Philosophy for the Green Transition. *Humanist Manag Journal*. <https://doi.org/10.1007/s41463-025-00207-0>
3. Gao, M., & Geng, X. (2024). The role of ESG performance during times of COVID-19 pandemic. *Sci Rep*, 14, 2553. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52245-7>
4. Arici, T., & Gok, M. S. (2023). Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in



Environmental Turbulence Situations. *Sustainability*, 15(6), 5364.
<https://doi.org/10.3390/su15065364>

5. Alnaim, A. F., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2022). Environmental Challenges and Green Innovation Strategy: A Vigorous Development of Greener Dynamics. *Sustainability*, 14(15), 9709.
<https://doi.org/10.3390/su14159709>

6. Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року); Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 298 с. <https://univer.km.uauniver.km.ua>

7. Guzhva, I., Klymchuk, M., Klochko, A., & Ivanov, E. (2021). Digitalization, Energy Saving and Innovation in Public and Private Sectors. *Monograph*, 204p.

8. Guzhva, I., Ivanov, E., & Illichov, R. (2023). Danish Experience of Combating Climate Change through Public-Private Partnership: Implications for Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(2), 97-103.

9. Барабаш, О. В., Вайганг, Г. О., & Кухтик, Н. О. (2022). Підвищення ефективності системи екологічного менеджменту на автотранспортному підприємстві застосуванням комплексу управлінських підходів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*, 112, 183-192. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-183-192>

10. Тендюк, А. О., Стрижеус, Л. В., & Медведєва, О. І. (2018). Екологічно орієнтоване управління лісогосподарським підприємством: підхід до впровадження. *Економічний форум*, 3, 56-64.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_11.

11. Коленда, Н. В. (2018). Методичні підходи до оцінювання дієвості управління ризиками підприємства в умовах забезпечення соціально-екологічно-економічної безпеки. *Бізнес-навігатор*, 2-1, 144-148.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-1_32.



12. Смоленніков, Д. О. (2016). Науково-методичний підхід до оцінки соціально-екологічної відповідальності підприємств теплоенергетики. *Причорноморські економічні студії*, 12(2), 79-84. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(2)_16).
13. Фостолович, В. А. (2011). Інноваційний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами шляхом впровадження системи екологічного менеджменту. *Корми і кормовиробництво*, 70, 185-194. http://nbuv.gov.ua/UJRN/kik_2011_70_34.
14. Васюткіна, Н. В. & Зуй, М. О. (2017). Комплексний підхід до визначення складових частин екологічного маркетингу в системі управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*, 1, 68-77. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_1_10.
15. Черчик Л. Наукові підходи до трактування сутності екологічного менеджменту підприємства / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2016. - № 1. - С. 68-73. http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_1_14
16. Мних, О. Б. & Гречин, Б. Д. (2015). Екологічний підхід в розвитку логістико-маркетингової діяльності підприємства та в забезпеченні зростання його капіталізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 833, 57-65. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_11
17. Скляр, Л. Б. (2014). Концептуальні підходи до економіко-екологічного аналізу як складової екологічного управління підприємством. *Інноваційна економіка*, 5, 184-188. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_37.
18. Фостолович, В. А. (2013). Інноваційний підхід розробки екологічно зрівноваженої стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 1(2), 381-387. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_50