

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>

УДК 338: 502/504

# СТРАТЕГІЧНЕ І ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## STRATEGIC AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS CURRENT TRENDS IN COMMERCIAL ACTIVITY MANAGEMENT

**Кривокульська Наталія Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>**Богач Юрій Аркадійович**кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6739-5583>**Крисько Жанна Леонідівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>**Kryvokulska Nataliia, Bohach Urii, Krysko Zhanna**  
West Ukrainian National University

У статті ідентифіковано актуальні питання стратегічного і екологічного характеру, які вимагають вирішення, і є векторами для вдосконалення комерційної діяльності. Встановлено, що стратегічне і екологічне управління є сучасними трендами управління комерційною діяльністю. Обґрунтовано, що неналежним є врахування екологічної компоненти у комерційній діяльності підприємств. Доведено, що це вимагає покращення діяльності держави як головного суб'єкта екологічного управління, передусім, через посилення правових, методичних та інструментальних основ екологізації діяльності підприємств, інформаційного супроводу управління комерційною діяльністю. Ідентифіковано, що необхідною є організація спільних дій працівників, які беруть участь у процесах стратегічного і екологічного управління комерційною діяльністю, досягнення узгодженості й координації їх дій. У контексті цього, запропоновано використовувати механізм нематеріальної мотивації працівників.

**Ключові слова:** комерційна діяльність, управління комерційною діяльністю, стратегічне управління, екологічне управління.

The focus of commercial activity on meeting the demand of target market segments, achieving economic and social results, and obtaining profit determines the need to take into account the factors influencing this activity as fully as possible and manage it. These factors of influencing can significantly change the direction of development of the relevant process (management and commercial activities etc.). Therefore, today there is an urgent need to substantiate the fact that strategic and environmental management are modern trends in management of the commercial activity, to identify the actual issues of a strategic and environmental nature that require solutions, and are vectors for improving the commercial activity. Justification and argumentation of the fact that strategic and environmental management are modern trends in management of the commercial activity, identification of topical issues of a strategic and environmental nature that require solutions, and are vectors for improvement of the commercial activity. To achieve the goal, the following research methods were used: methods of system analysis, generalization – to characterize the content and features of the commercial activity and its management; institutional analysis – to identify problems and determine directions to improve management of the commercial activities by the state, enterprise managers and other stakeholders. It has been established that strategic and environmental management are modern trends in management of the commercial activity. It is substantiated that the scope of

taking into account the environmental component in the commercial activity of enterprises is inappropriate. It has been proved that it requires improvement of the activities of the state as the main subject of environmental management, first of all, through the strengthening of the legal, methodical and instrumental foundations of environmentalization of activities of enterprises, informational support for management of the commercial activities. It was identified that it is necessary to organize joint actions of employees who participate in the processes of strategic and environmental management of commercial activities, to achieve consistency and coordination of their actions. In this context, it is proposed to use the mechanism of non-material motivation of employees. In the conditions of movement along the path of sustainable development, it is advisable to focus further scientific research on improving the tools of influence on the process of environmentalization of the commercial activities management.

**Keywords:** commercial activity, commercial activity management, strategic management, environmental management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах війни, періоду пост пандемії COVID-19 вкрай актуальним є питання забезпечення результативної (наприклад, через виробництво якісної продукції і послуг, що відповідають потребам споживача) та ефективної (приміром, через формування науково-обґрунтованого кількісного і якісного складу персоналу) діяльності підприємницьких організацій. Причому, умовою для забезпечення результативної і ефективної роботи цих організацій є проведення змін у їх комерційній діяльності, максимально повне врахування факторів впливу на цю діяльність і визначення трендів у реалізації цієї діяльності та управлінні нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати вивчення питань комерційної діяльності підприємств містяться у роботах В. Апопія, І. Причепи, О. Лесько, Р. Горенко та інших науковців і практиків. Стратегічні аспекти управління діяльністю суб'єктів господарювання висвітлені В. Диканем, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмаковою, О. Шраменко. Дослідженню питань екологічного управління на різних рівнях присвячені наукові праці С. Берзіної, Г. Бузан, Н. Кривокульської та інших авторів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, сьогодні питання управління комерційною діяльністю набуває особливого значення в контексті необхідності забезпечення сталого розвитку, результативного вирішення різномасштабних і різнорівневих питань управління комерційною діяльністю в умовах війни і пост пандемії COVID-19. Все це вимагає додаткових досліджень питання стратегічного і екологічного управління як сучасних трендів управління комерційною діяльністю.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування того, що стратегічне і екологічне управління є сучасними трендами управління комерційною діяльністю, ідентифікація актуальних питань

стратегічного і екологічного характеру, які вимагають вирішення, і є векторами для вдосконалення комерційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спрямованість комерційної діяльності на задоволення попиту цільових сегментів ринку, досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку обумовлює необхідність максимально повного врахування факторів впливу на цю діяльність і управління нею. Ці фактори впливу можуть значною мірою змінювати напрям розвитку відповідного процесу (управлінської, комерційної діяльності та ін.).

Під трендом розуміємо зміну, що впливає на загальну напрямленість і вектор розвитку певного процесу (у нашому випадку процесів комерційної діяльності і управління нею).

Як зазначає авторський колектив [1] «Глобалізаційні ринкові процеси, а також інтеграційні процеси в торгівлі не могли не вплинути на комерційну діяльність та особливості її здійснення... комерція не обмежується лише торгівельними операціями, все тісніше інтегруючись за сучасних умов з виробничою діяльністю, проникаючи в сфери надання послуг, обігу валют і цінних паперів, трансферу технологій та інтелектуальної власності, прийняття макрологістичних рішень тощо».

Доводячи, що стратегічне і екологічне управління є сучасними трендами управління комерційною діяльністю, звернемось до статті 4 Глави 4 Господарського кодексу України [2] трактує поняття «комерційна діяльність» і «підприємництво» як рівнозначні, на що вказує назва глави 4 «Господарська комерційна діяльність (підприємництво)».

Під підприємництвом у чинному документі розуміється «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [2].

Як бачимо з наведеного визначення метою підприємництва (комерційної діяльності) є: одержання прибутку; досягнення економічних і соціальних результатів.

Одержання прибутку, своєю чергою, також є й економічним і соціальним результатом діяльності (до прикладу, прибуток є джерелом сплати податків до місцевого бюджету та виплати заробітної плати персоналу (економічна і соціальна складові)). Крім того, прибуток підприємства як джерело сплати податків до місцевого бюджету передбачає, що одним із таких податків є екологічний збір. Тобто, метою підприємництва (комерційної діяльності) є й досягнення екологічних результатів.

Підтвердженням вказаного вище є теза літературного джерела [3], автор якого вважає, що «комерційна діяльність є динамічним елементом підприємництва ... підприємство – це не тільки діяльність, але й спосіб господарювання, умови ринку, тому воно набагато ширше за змістом, ніж комерційна діяльність, яку можна вважати окремим видом підприємництва».

Отже, процес здійснення комерційної діяльності є економічно, соціально і екологічно векторизованим.

Під управлінням комерційною діяльністю розуміємо процес взаємодії суб'єкта і об'єкта такого управління з метою досягнення цілей функціонування і розвитку системи (певного суб'єкта господарювання, що здійснює комерційну діяльність тощо).

Погоджуючись із тим, що комерційна діяльність, підприємництво є відповідним способом господарювання, який використовується в процесі впливу суб'єкта на об'єкт такого управління з метою досягнення цілей функціонування і розвитку системи (певного суб'єкта господарювання, що здійснює комерційну діяльність тощо), обґрунтуємо, що стратегічне і екологічне управління є сучасними трендами управління комерційною діяльністю.

На те, що процеси здійснення комерційної діяльності та управління нею є економічно, соціально і екологічно векторизованими, наприклад, вказує стаття 39 чинного документу [2], де зазначено, що «держава забезпечує громадянам захист їх інтересів як споживачів, надає можливість вільного вибору товарів (робіт, послуг), набуття знань і кваліфікації, необхідних для прийняття самостійних рішень під час придбання та використання товарів (робіт, послуг) відповідно до їх потреб, і гарантує придбання або одержання іншими законними способами товарів (робіт, послуг) в

обсягах, що забезпечують рівень споживання, достатній для підтримання здоров'я і життєдіяльності».

Наводячи права споживачів з метою задоволення їх потреб, документ [2] вказує на функціональне навантаження комерційної діяльності. Наприклад, право на належну якість товарів (робіт, послуг) та їх безпеку у функціональному плані охоплює соціальну і екологічну складові, а право на необхідну, доступну та достовірну інформацію про кількість, якість і асортимент товарів (робіт, послуг) вказує на такі функції підприємництва як інформаційна, економічна, соціальна і екологічна.

Комерційна діяльність як процес повинна бути стратегічно напрямленою. Це впливає з факту руху нашої держави по шляху сталого розвитку. Змістове навантаження дефініції «сталий розвиток» було сформульоване Л. Брауном в доповіді Брутландської комісії, як «розвиток, що задовольняє сучасні потреби людства, водночас не руйнуючи можливості задовольняти свої потреби для майбутніх поколінь» [4].

Крім цього, у літературному джерелі [5] знаходимо тезу такого змісту: «Оновлений проект Стратегії до 2030 року, розроблений Міністерством екології та природних ресурсів України, та національний план дій, спрямований на її реалізацію, доповнює попередній варіант Стратегії впровадження Цілі 1 (формування в суспільстві екологічних цінностей та засад сталого споживання і виробництва). Заходи на досягнення цієї цілі 1 спрямовані на розвиток в Україні інструментів сталого споживання та виробництва, систем екологічного управління, екологічної сертифікації продукції згідно з вимогами міжнародних стандартів та пропагування екологічного маркування серед споживачів».

Тобто, прийняті державою документи стратегічного значення (це є констатацією значимості стратегічного підходу в управлінні) закріплюють питання формування в суспільстві екологічних цінностей та засад сталого споживання і виробництва (це є констатацією значимості екологічного підходу в управлінні). Більше того, процеси виробництва і споживання продукції стосуються взаємодії в системі «природа-суспільство» і зумовлюють забруднення довкілля, що є серйозною проблемою сучасності на усіх рівнях управління. Ця проблема повинна вирішуватись і на рівні управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання, їх екологічного менеджменту.

Екологічний менеджмент охоплює такі функціональні сфери діяльності підприємства, установи чи організації: управління організаційною культурою, управління екологічною безпекою, управління природними ресурсами, управління використанням енергії, управління поводженням з відходами, управління життєвим циклом продукції, екологічний облік і звітність, оцінка екологічної ефективності природоохоронної діяльності [6].

Автор літературного джерела [7] також переконаний у важливості стратегічного аспекту комерційної діяльності, зазначаючи, що «під час виконання комерційних функцій слід орієнтуватися на економічні закони ринку, фінансову політику і комерційне право, необхідно також розробити стратегію комерційної діяльності та оцінити її ефективність».

Аргументом, який доводить, що екологічна складова є важливою частиною підприємництва, можна вважати напрями оцінки ефективності комерційної діяльності, представлені у джерелі [8], одним із яких є ефективність управління охороною навколишнього природного середовища.

Також значення екологічної складової у комерційній діяльності та управлінні нею розкриває табл. 1, де наведені дані щодо джерел інформації про продукцію. Інформаційні дані табл. 1 є результатом дослідження, проведеного вченими та фахівцями кафедри маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету в січні-лютому 2020 року.

Це дослідження також виявило, що «найпопулярнішими критеріями для вибору продук-

ції є: рекомендації знайомих – 59% (148 осіб), посилання на ДСТУ – 46% (116 осіб), наявність маркування, що вказує на екологічність продукції – 37% (92 особи), інформація експертів – 32% (80 осіб). Найменш популярними виявились наявність маркування, яке вказує на органічність продукції – 27% (68 осіб), вища ціна – 26% (65 осіб), посилання на стандарти ISO 9001 – 9% (22 особи), посилання на стандарти ISO 14001 – 5% (12 осіб), посилання на стандарти HACCP – 3% (7 осіб)» [9].

Практика функціонування підприємств, особливості їх комерційної діяльності і управління нею в умовах нестабільності і непередбачуваності вимагає застосування нових парадигм, однією із яких є стратегізація.

У контексті функціонування підприємств в умовах сталого розвитку стратегія є цілеспрямованим планом виконання поставлених завдань з урахуванням вимог сталого розвитку.

Під стратегізацією функціонування підприємств в умовах сталого розвитку розуміємо підхід, котрий опирається на систему факторів, які повинні бути враховані в процесі стратегічного управління і формування стратегій функціонування підприємств з метою прийняття ними дієвих рішень і підвищення ефективності виробництва, комерційної діяльності через інтеграцію і активне врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів у їх діяльності.

Стратегізація прямо стосується екологізації підприємницької роботи підприємства, управління екологічними аспектами життєвого циклу його продукції, інтеграції та

Таблиця 1

## Джерела інформації про продукцію

Джерела інформації	2020		2015	
	Кількість осіб	Кількість осіб у %	Кількість осіб	Кількість осіб у %
Інформація про ціну (цінники)	177	71	181	13
Рекламна інформація (відеоролики, бігборди і т.д.)	95	38	164	11
Акційні пропозиції торговельних мереж щодо знижок на ціни	113	45	242	17
Публікації та ТВ програми для споживачів про незалежні тестування продукції	53	21	295	21
Інформація про склад і маркування вказані на упаковці	138	55	557	38
Спеціалізовані полки, наприклад, з органічної або екологічної продукцією	56	22	-	-

Джерело: сформовано на основі джерела [9]

активного врахування екологічних аспектів у діяльності підприємств. Це обумовлюється необхідністю:

- забезпечення екологічної безпеки держави, її регіонів, громад, екологізації роботи суб'єктів господарювання;
- врахування впливу факторів в процесі стратегічного управління і формування стратегій функціонування підприємств з урахуванням вимог забезпечення сталого розвитку з метою прийняття ними еколого орієнтованих рішень і підвищення ефективності комерційної діяльності, в тому числі, в екологічному аспекті.

Констатація факту, що екологічне управління є сучасним трендом управління комерційною діяльністю, вимагає дієвої роботи в напрямі вдосконалення методів та інструментарію екологічного регулювання. Одним із інструментів, який повинен використовуватись в процесі екологічного регулювання комерційної діяльності і зазнати вдосконалення, є екологічний паспорт підприємства (табл. 2).

Стратегічні, «довгострокові завдання комерційної діяльності полягають у внесенні певної впорядкованості в комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь у цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій» [11].

Отже, у процесі управління комерційною діяльністю важливим є питання оптимізації взаємодії суб'єкта (керівника) і об'єкта (працівника) такого управління. Також кваліфікація комерційного апарату є фактором впливу на комерційну діяльність. Тобто, підвищується роль керівника-лідера як суб'єкта управління комерційною діяльністю. Вона має полягати в активізації, креативізації діяльності очолюваного ним колективу. Це актуалізує питання стратегічного підходу в управлінні підприємством і організації керівником-лідером партнерських відносин з трудовим колективом і кожним підлеглим працівником.

Налагодженню таких партнерських відносин сприятиме використання механізму нематеріальної мотивації, зокрема шляхом:

Таблиця 2

**Напрями вдосконалення механізму екологічної паспортизації підприємств**

№ з/п	Напрямок вдосконалення	Переваги
1	2	3
1	Змістове інформаційне наповнення екологічного паспорта підприємства має бути сформоване з урахуванням особливостей проведення секторальних і галузевих політик, відображати специфіку роботи підприємств, особливості впливу їх природоперетворювальної діяльності на довкілля.	Зменшення антропогенного навантаження на довкілля, покращення іміджу підприємств, які дбайливо ставляться до довкілля
2	Екологічний паспорт підприємства повинен бути правильно інформаційно наповненим і бути реальним відображенням впливу суб'єкта господарювання на довкілля. Це дозволить (за умови прийняття відповідного законодавчого акта) диференціювати екологічний збір між забруднювачами довкілля. Тобто, чим вищим буде клас небезпеки конкретного підприємства, тим вищі ставки екологічного збору до нього мають застосовуватися. І навпаки, стосовно суб'єкта господарювання, який проводить еколого орієнтовану соціально відповідальну діяльність, повинні застосовуватись нижчі ставки екологічного збору. Зниження класу небезпеки суб'єктів господарювання завдяки здійсненню ними природоохоронних заходів, формування ними стратегій їх розвитку з виокремленням екологічної компоненти тощо уможливить виробництво екологічно чистого продукту, вихід з ним на зарубіжні ринки, зменшення шкідливого впливу на довкілля, передусім, території, на якій розташоване підприємство	Покращення іміджу підприємств, які дбайливо ставляться до довкілля, здійснюють еколого орієнтовану соціально відповідальну діяльність  Збільшення прибутку, досягнення економічних, соціальних і екологічних результатів, що власне є метою підприємництва (комерційної діяльності)

Продовження Таблиці 2

1	2	3
3	<p>Екологічний паспорт має містити ретроспективну та стратегічну інформацію (про: проведення підприємством еколого орієнтованої соціально відповідальної діяльності; запланований еколого-економічний і соціальний ефект від здійснення природоохоронних заходів; наявність екологічного сертифіката).</p> <p>Також логічно було б доповнити цю інформацію даними стосовно роботи підприємств відповідної галузі (транспортні, аграрні, машинобудівні підприємства тощо) в нормальному режимі, а також за умов здійснення аварійних викидів в атмосферне повітря і скидів у водні об'єкти</p>	<p>Покращення іміджу підприємств, які дбайливо ставляться до довкілля, здійснюють еколого орієнтовану соціально відповідальну діяльність. Інформування споживачів та інших стейкхолдерів (зацікавлених сторін) про наявність у підприємства екологічного сертифіката дозволить розширити можливості просування продукції або послуги з поліпшеними екологічними характеристиками (якостями). Детальніший інформаційний супровід діяльності суб'єкта господарювання, що полегшує ведення облікової, управлінської, маркетингової політики підприємства</p>
4	<p>Необхідно закріпити у правовому полі питання забезпечення доступу громадськості до інформаційних даних, наведених у екологічному паспорті підприємства. Ці дані мають стосуватися користування підприємства природоресурсним потенціалом, стану забруднення довкілля, антропогенного навантаження підприємства на природну екосистему, наявності екологічного сертифіката тощо.</p> <p>Так, «низька поінформованість суспільства щодо переваг сталого споживання та виробництва, особливо щодо правил застосування різних видів маркувань, є основним чинником, що стримує розвиток ринку екопродукції в Україні. Це стосується і споживачів, і виробників, і замовників» [10]</p>	<p>Реалізація підприємствами-забруднювачами природоохоронної діяльності не за залишковим принципом ефективність екологічної політики та результативність управління екологічними аспектами життєвого циклу продукції</p> <p>Розвиток ринку екопродукції в Україні, збільшення чисельності учасників цього ринку</p>
5	<p>Оскільки екологічні паспорти підприємств мають містити ретроспективну та стратегічну інформацію, яка зможе бути використана при прийнятті управлінських рішень (підприємствами, місцевими органами державної влади, органами сертифікації тощо), доцільно в правовому плані зобов'язати підприємства створювати інформаційну базу у вигляді екологосоціоекономічних показників. Вона може формуватися за різними часовими горизонтами, охоплювати інформацію щодо екологоорієнтованої діяльності окремих структурних підрозділів підприємства тощо.</p>	<p>Детальніший інформаційний супровід діяльності суб'єкта господарювання, що полегшує ведення облікової, управлінської, маркетингової політики підприємства</p> <p>Зменшення антропогенного навантаження на довкілля</p>
6	<p>Удосконалення вимагають правові і методичні основи розробки екологічних паспортів підприємств з урахуванням чинного екологічного законодавства і напрямів його адаптації до вимог міжнародних документів (угоди України з ЄС та ін.)</p>	<p>Зменшення антропогенного навантаження на довкілля</p>

Джерело: сформовано авторами

- 1) виявлення у колективі неформальних лідерів та призначення їх на керівні посади;
- 2) чіткого визначення цільових завдань та розподілу функцій управління комерційною

діяльністю з частковим делегуванням повноважень неформальним лідерам; До прикладу, у літературному джерелі [10] наведені такі рекомендації щодо просування продукції:

«переконайтеся, що ваш персонал, залучений до просування, цілком інформований з питань: принципів та методів екологічної сертифікації за схемою згідно з ISO 14024; вимог екологічних критеріїв, на відповідність яким сертифікований об'єкт екологічного маркування. Підвищуйте компетентність персоналу шляхом системного навчання. Інформуйте всіх посередників, які задіяні у ланцюгах постачання «від виробника до споживача», про переваги екологічно сертифікованої продукції та значення екологічного маркування».

3) моніторингу та підтримки в колективі працівників комерційної організації конструктивного соціально-психологічного клімату, розвитку екологічної культури персоналу (менеджерів, маркетологів, обліковців тощо) через проведення круглих столів, практикумів тощо. Приміром, «практикум «відходи на підприємстві: законодавство та алгоритми дій в умовах війни та реформ» зібрав понад півсотні практиків, людей, які щодня будуть втілювати на своїх робочих місяцях всі реформи та інновації» [12].

Значимість проведення практикуму обумовлена важливістю питання дієвого поведіння з відходами, яка посилюється військовими діями, відходами руйнування.

На практикумі зазначалося, що «впроваджуючи рамковий Закон «Про управління відходами», Україна нарешті робить перший крок на шляху до цивілізованого управління відходами, який дозволить як в межах держави, так і локально на кожному підприємстві: впровадити європейську ієрархію поведінки із відходами; організувати планування системи управління відходами на національному, регіональному та місцевому рівнях; встановити принцип «забруднювач платить»; впровадити розширену відповідальність виробника, коли виробник продукції буде зобов'язаний забезпечити повну утилізацію упаковки, яку випустив на ринок разом із товарами» [12].

Усе вказане вище вимагає зміни як психологічних стереотипів керівника-лідера, так і міжособистісних відносин в системі «керівник-підлеглий». Керівник-лідер має позбавлятися професійних звичок вникати в управлінські дії підлеглих, мотивуючи персонал до навчання (воно визначає цінність працівника для підприємства, його вартість на ринку праці), а делегуючи повноваження, навчити працівників використовувати їх для отримання позитивних результатів комерційної діяльності у стратегічному та інших часових горизонтах, а також за економічним, соціальним і екологічним напрямками.

Крім того, «для підвищення ефективності комерційної діяльності важливо застосовувати сучасні методи стратегічного управління» [13]. Визначення дієвої стратегії поведінки на ринку, ведення переговорів з партнерами і посередниками дають можливість сформулювати взаємовигідні умови співпраці, збільшити надходження грошових коштів від реалізації шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах [14].

**Висновки.** За результатами дослідження ми прийшли до висновків, що стратегічне і екологічне управління є сучасними трендами управління комерційною діяльністю.

Варто зауважити, що особливості управління комерційною діяльністю підприємств в умовах нестабільності і непередбачуваності – війни і пост пандемії COVID 19, вимагає застосування нових парадигм, однією із яких є стратегізація. Стратегізація прямо стосується екологізації підприємницької роботи підприємства, управління екологічними аспектами життєвого циклу його продукції, інтеграції та активного врахування екологічних аспектів у діяльності підприємств. Тому актуалізується питання використання механізму екологічної паспортизації підприємств, що сприятиме ухваленню еколого орієнтованих рішень для підвищення ефективності комерційної діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Причепя І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності : поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2022).
3. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопії. Київ : Знання, 2008. 558 с.
4. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. World Commission on Environment and Development, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 22.08.2022).

5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?lang=ru> (дата звернення: 22.08.2022).
6. Кривокульська Н. М. Екологічний менеджмент. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 214 с.
7. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10\\_1\\_2016ua/6.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf) (дата звернення: 22.08.2022).
8. Іванець Д. В. Ефективність управління комерційною діяльністю транспортних підприємств. Київ, 2020. 131 с. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА\\_20](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА_20) (дата звернення: 22.08.2022).
9. Аналітичний звіт щодо практики екологічного маркування в Україні. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/137712/mod\\_resource/content/2/analysis-eco-labelling-ukr.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/137712/mod_resource/content/2/analysis-eco-labelling-ukr.pdf) (дата звернення: 22.08.2022).
10. Берзіна С. В., Капотія Д. Ю., Бузан Г. С. Екологічна сертифікація та маркування. Методичний довідник. Київ : вид-во Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 114 с. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Ekolohichne\\_markuvannya/ecolabel\\_book.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Ekolohichne_markuvannya/ecolabel_book.pdf) (дата звернення: 22.08.2022).
11. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 22.08.2022).
12. Понад півсотні учасників зібрав сьогодні практикум «Відходи на підприємстві: законодавство та алгоритми дій в умовах війни та реформ». URL: <https://ecolog-ua.com/news/ekologichne-markuvannya-u-polozhu-derzhavnogo-regulyuvannya> (дата звернення: 22.08.2022).
13. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
14. Маслоva В., Ралько Я. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/182131> (дата звернення: 22.08.2022).

## REFERENCES:

1. Prychepa I. V., Lesko O. I., Horenko R. V. (2022) Do pyttannya komertsijnoi diialnosti : poniattia, faktory vplyvu, osoblyvosti upravlinnia za suchasnykh umov [On the issue of commercial activity: concepts, factors of influence, features of management under modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/12524-0072/2022-35-39>. (in Ukrainian)
2. Hospodars'kyj kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (in Ukrainian)
3. Apopii, V. V. (Ed.). (2008) *Komertsijna diial'nist' : pidruch* [Commercial activity: textbook]. Kyiv: Znannia, 558 p. (in Ukrainian)
4. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. World Commission on Environment and Development, 1987. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
5. Pro Osnovni zasady (stratehiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku [About the Basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine for the period up to 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?lang=ru>. (in Ukrainian)
6. Kryvokulska, N.M. (2013). *Ekolohichniy menedzhment* [Environmental management]. Ternopil: TNEU, 214 p. (in Ukrainian)
7. Babukh, I. B. (2016). *Teoretychni pidkhody do analizu komertsijnoi diial'nosti ta upravlinnia neiu* [Theoretical approaches to business analysis and management]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10 (1), pp. 23–26. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10\\_1\\_2016ua/6.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf). (in Ukrainian)
8. Ivanets, D.V. (2020). *Efektivnist upravlinnia komertsijnoiu diialnistiu transportnykh pidpriemstv* [Effectiveness of management of commercial activities of transport enterprises]. Kyiv, 131 p. Available at: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА\\_20](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА_20). (in Ukrainian)
9. *Analitychnyi zvit shchodo praktyky ekolohichnoho markuvannia v Ukraini* [Analytical report on the practice of environmental labeling in Ukraine]. Available at: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/137712/mod\\_resource/content/2/analysis-eco-labelling-ukr.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/137712/mod_resource/content/2/analysis-eco-labelling-ukr.pdf). (in Ukrainian)
10. Berzina, S. V., Kapotia, D. Iu., Buzan, H. S. (2017). *Ekolohichna sertyfikatsiia ta markuvannia. Methodychnyi dovidnyk* [Environmental certification and labeling. Methodical guide]. Kyiv: vyd-vo Instytut ekolohichnoho upravlinnia ta zbalansovanoho pryrodokorystuvanni, 114 p. Available at: [https://mepr.gov.ua/files/docs/Ekolohichne\\_markuvannya/ecolabel\\_book.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docs/Ekolohichne_markuvannya/ecolabel_book.pdf). (in Ukrainian)



11. Voronko-Nevidnycha, T. V., Koshulko, A. V., Karasenko, V. M. Osoblyvosti upravlinnia komertsiiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Peculiarities of management of commercial activities of agricultural enterprises]. Available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua/bitstream>. (in Ukrainian)
12. Ponad pivsotni uchasnykiv zibrav sohodni praktykum «Vidkhody na pidpriemstvi: zakonodavstvo ta alhorytmy dii v umovakh viiny ta reform» [The workshop «Waste at the enterprise: legislation and algorithms of actions in the conditions of war and reforms» gathered more than fifty participants today]. Available at: <https://ecolog-ua.com/news/ekologichne-markuvannya-u-poli-zoru-derzhavnogo-regulyuvannya>. (in Ukrainian)
13. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Strategic management: a study guide]. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», 272 p. (in Ukrainian)
14. Maslova V., Ralko Ya. Osoblyvosti rozrobky stratehii komertsiiinoi diialnosti pidpriemstv optovoi torhivli [Peculiarities of developing a strategy of commercial activity of wholesale trade enterprises]. Available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/182131>. (in Ukrainian)