

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-4>

УДК 005.35:005.21:005.95/.96:004.9

КОРПОРАТИВНА ЕКОСИСТЕМА: УПРАВЛІННЯ, ЩО ЗАХИЩАЄ МАЙБУТНЄ

CORPORATE ECOSYSTEM: GOVERNANCE THAT SAFEGUARDS THE FUTURE

Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Zhyvko Zinaida

Ukrainian State Flight Academy

У статті досліджено корпоративну екосистему як сучасну модель управління, спрямовану на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організацій в умовах цифровізації, глобалізації й посилення екологічних та соціальних викликів. Обґрунтовано трансформацію традиційного корпоративного управління в екосистемний підхід, заснований на взаємодії зі стейкхолдерами, створенні спільної цінності та реалізації принципів сталого розвитку. Розкрито сутність корпоративної екосистеми як інтегрованого простору співпраці компанії, партнерів, працівників, клієнтів, інвесторів, державних інституцій і суспільства. Визначено роль цифрової трансформації, платформних рішень, штучного інтелекту та аналітики даних у підвищенні гнучкості управління, інноваційності та ефективності прийняття стратегічних рішень. Доведено, що екосистемна модель сприяє зміцненню довіри, зниженню ризиків і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: корпоративна екосистема, стале управління, стейкхолдери, цифрова трансформація, спільна цінність, адаптивність організації.

The article explores the concept of the corporate ecosystem as a modern, dynamic management model aimed at ensuring the long-term sustainability, competitiveness, and adaptability of organizations in conditions of rapid and unpredictable changes in the external environment. It substantiates that traditional linear approaches to corporate governance, primarily focused on internal efficiency and the maximization of shareholder profits, are gradually transforming under the influence of digitalization, globalization, intensifying environmental challenges, social inequality, and the growing role of various stakeholders. In these conditions, the corporate ecosystem is viewed not as a collection of separate elements, but as an integrated, self-organizing space of interaction between the company and its key stakeholders – employees, business partners, customers, investors, government institutions, local communities, and society as a whole. Such an ecosystem ensures the creation of shared value, a synergistic effect from cooperation, and the support of sustainable development principles in line with the UN Sustainable Development Goals. The essence of the ecosystem approach to management is revealed, which involves the organic integration of economic, social, environmental, and technological components into a single, holistic system for making strategic and operational management decisions. Particular attention is paid to the mechanisms of digital transformation, platform-based business organization, and the use of artificial intelligence and data to build flexible interaction networks that enable companies to respond quickly to external signals and co-create innovations together with stakeholders. It is proposed to rethink corporate governance not only as a system of internal control, coordination, and compliance with regulatory requirements, but primarily as a strategic tool for shaping a safe, inclusive, environmentally responsible, and technologically progressive future. The ecosystem model contributes to increasing trust, reducing risks, strengthening the social license to operate, and creating long-term competitive advantages in an unstable world.

Keywords: corporate ecosystem, sustainable management, stakeholders, digital transformation, shared value, organizational adaptability.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, цифровою трансфор-

мацією економіки, глобалізаційними процесами, швидким розвитком інформаційних технологій, посиленням екологічних і соці-



© Живко З. Б., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

альних викликів, а також зростанням вимог до прозорості та відповідальності бізнесу. За таких умов традиційні моделі корпоративного управління, орієнтовані переважно на внутрішню організаційну ефективність, контроль і максимізацію фінансових результатів, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення довгострокового розвитку організацій. Зростає потреба у впровадженні нових управлінських підходів, здатних забезпечити гнучкість, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективне управління ризиками та розвиток інноваційного потенціалу.

Особливої актуальності набуває концепція корпоративної екосистеми, яка розглядає підприємство як відкриту систему, що функціонує у тісній взаємодії з працівниками, партнерами, клієнтами, інвесторами, державними інституціями, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє формуванню спільної цінності, підвищенню рівня довіри, зміцненню конкурентних позицій і створенню умов для сталого розвитку організацій.

У зв'язку з цим проблема дослідження полягає в недостатній ефективності традиційних моделей корпоративного управління в умовах цифровізації, глобальної невизначеності та посилення екологічних і соціальних викликів, що потребує розроблення нових концептуальних підходів до забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій на основі формування корпоративних екосистем, інтеграції цифрових технологій і розвитку партнерської взаємодії зі стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На основі аналізу досліджень сформуємо основну сутність досліджень. У дослідженні В.Антоненка [1] корпоративне управління розглядається як один із ключових елементів системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективність управлінських процесів та реалізацію стратегічних цілей.

У Принципах корпоративного управління ОЕСР [2] визначено міжнародні стандарти корпоративного управління, які охоплюють захист прав акціонерів, прозорість діяльності, підзвітність та відповідальність органів управління. У матеріалі Everything You Need to Know About Corporate Culture [3] розкрито сутність корпоративної культури, її основні складові, чинники формування та виклики, що виникають у процесі її розвитку.

У дослідженні О.В. Вараксіної та В.Ю. Шульги [4] обґрунтовано роль корпоративної культури як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності, ефективності управління та сталого розвитку підприємств. В праці О.В. Живко та Є.М. Василюк [5] розглянуто концепцію адаптивного корпоративного управління, спрямованого на забезпечення стійкості компаній, їх адаптації до глобальних криз і довгострокового розвитку. У дослідженні Г. Чесбро, М. Богерса та Х. Вест [6] сформовано теоретичні засади відкритих інновацій, що передбачають використання внутрішніх і зовнішніх джерел знань для підвищення інноваційної спроможності підприємств.

У статті Б.Кассімана та Г.Валентіні [7] проаналізовано взаємозв'язок між вхідними та вихідними потоками знань у моделі відкритих інновацій і їхній вплив на результативність інноваційної діяльності. У дослідженні А.М. Орел [8] досліджено інструменти розвитку людського потенціалу та механізми корпоративного управління в умовах трансформаційних змін, акцентовано увагу на їх взаємозв'язку. У дослідженні А. Русаловського [9] висвітлено особливості розвитку корпоративної культури підприємства, визначено чинники її формування та вплив на ефективність діяльності організацій.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері корпоративного управління, корпоративної культури та розвитку людського капіталу, недостатньо дослідженими залишаються питання їх комплексної інтеграції в єдину систему стратегічного управління підприємством. Потребують подальшого обґрунтування організаційні механізми корпоративного управління, що забезпечують ефективний розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та зростання ролі інновацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні наукові дослідження висвітлюють окремі аспекти корпоративного управління, ESG, цифрової трансформації, ризик-менеджменту, людського капіталу та взаємодії зі стейкхолдерами, однак не формують цілісної концепції корпоративної екосистеми як інтегрованої моделі управління майбутньою цінністю організації. Особливої уваги потребує розроблення інтегрованої моделі корпоративного управління, яка поєднує принципи адаптивності, відкритих інновацій, цифрових технологій та сучас-

них підходів до управління людським капіталом. Це зумовлює необхідність розроблення комплексного наукового підходу до формування корпоративної екосистеми, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку та захисту майбутньої цінності організації.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування концепції корпоративної екосистеми як сучасної моделі управління та розроблення механізмів корпоративного управління, орієнтованих на захист майбутньої цінності організації шляхом інтеграції ESG-принципів, цифрової трансформації, управління ризиками, розвитку людського капіталу та взаємодії зі стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна екосистема є інтегрованою системою взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, яка об'єднує

ресурси, компетенції, технології, знання та цінності для спільного створення, розподілу й збереження довгострокової цінності. Концепція базується на інтеграції теорії стейкхолдерів; екосистемного підходу до управління; концепції сталого розвитку; ESG-принципів; ресурсної теорії підприємства; теорії динамічних здібностей; цифрової трансформації та платформної економіки [1; 5]. У межах цієї концепції підприємство розглядається не як ізольований суб'єкт господарювання, а як центральний вузол мережі взаємопов'язаних учасників, які спільно формують конкурентні переваги та створюють умови для сталого розвитку. Структура корпоративної екосистеми (рис. 1).

Механізм управління корпоративною екосистемою складається з чотирьох рівнів: стратегічний рівень, тактичний рівень, операційний рівень та аналітичний рівень (рис. 2).



Рис. 1. Структура корпоративної екосистеми

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11]

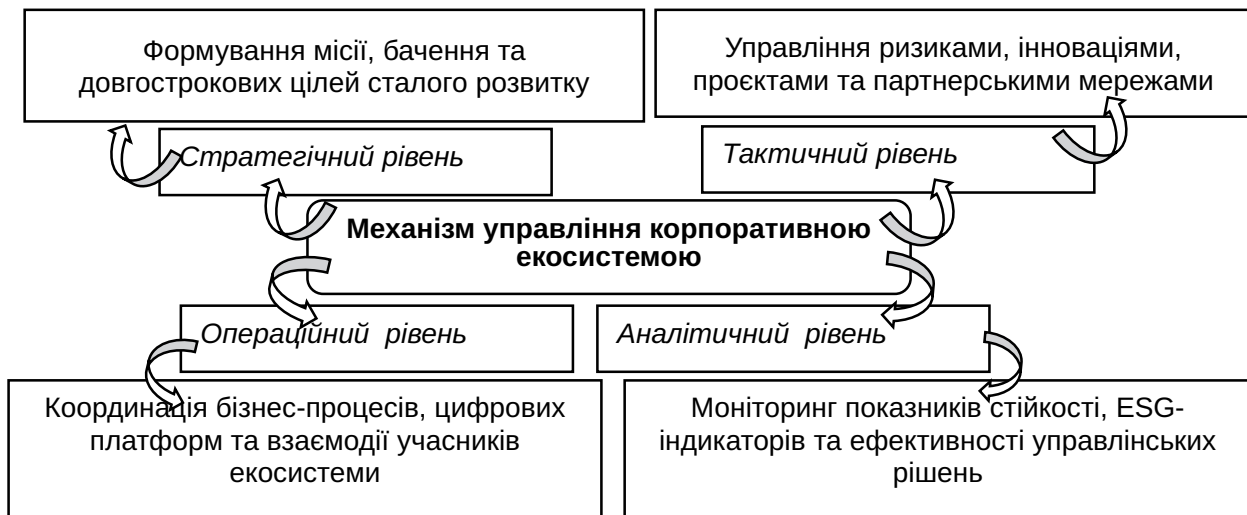


Рис. 2. Механізм управління корпоративною екосистемою

Джерело: сформовано автором

На відміну від традиційної моделі управління, що концентрується на внутрішніх процесах підприємства, екосистемний підхід розглядає організацію як відкриту адаптивну систему, здатну до саморозвитку, самоорганізації та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [10-11].

Авторська модель «4А» (рис. 3).

Взаємодія цих компонентів формує основу довгострокової конкурентоспроможності організації [6; 7]. Очікувані результати впровадження полягають в наступних діях: підвищення організаційної стійкості; зростання інноваційної активності; зміцнення конкурентних переваг; покращення якості корпоративного управління; підвищення інвестиційної привабливості; зниження стратегічних ризиків; посилення соціальної та екологічної відповідальності; формування довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів.

Корпоративна екосистема – це інтегрована мережева система взаємодії організації та її стейкхолдерів, заснована на принципах відкритості, адаптивності, цифрової інтеграції та сталого розвитку, яка забезпечує створення, збереження й захист довгострокової економічної, соціальної та екологічної цінності шляхом узгодження інтересів учасників і формування спроможності організації до випереджального реагування на виклики майбутнього [4-6]. В дослідженні розроблено концепцію корпоративної екосистеми як моделі «управління майбутнім», у якій корпоративне управління трансформується із системи контролю в механізм забезпечення стійкості через інтеграцію ESG-підходів, цифрових технологій та мережевої взаємодії стейкхолдерів. Запропоновано модель «4А» (Антиципація–Адаптація–Акселерація–Альянс), що дозволяє оцінювати та формувати адаптивний потенціал

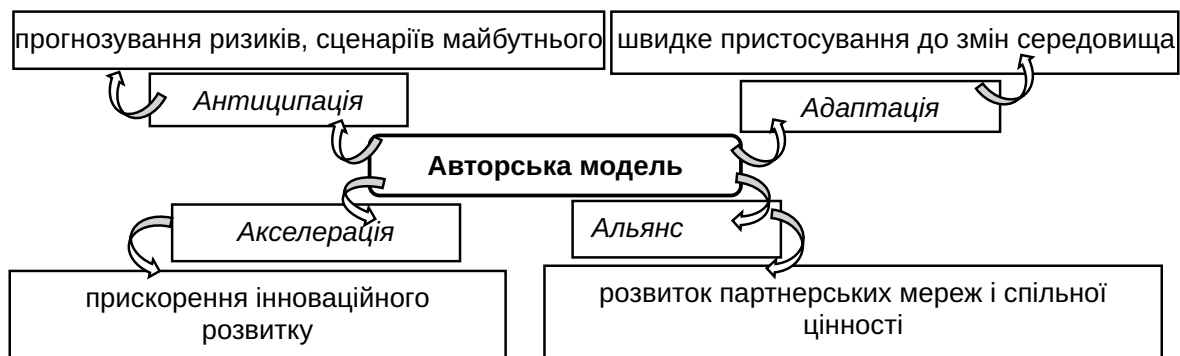


Рис. 3. Концептуальна модель корпоративної екосистеми "4А"

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

корпоративної екосистеми в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Традиційне корпоративне управління базувалося на ієрархії, централізованому прийнятті рішень і максимізації вартості бізнесу для акціонерів. Цифрова трансформація змінює ці підходи завдяки використанню штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій і цифрових платформ, забезпечуючи оперативний доступ до даних, швидше ухвалення рішень та підвищення прозорості управління.

Глобалізація підвищує взаємозалежність економік і рівень невизначеності, що зумовлює перехід від жорстких організаційних структур до адаптивних моделей корпоративного управління. Сталий розвиток інтегрує екологічні та соціальні аспекти в корпоративне управління, вимагаючи оцінювати діяльність компаній не лише за фінансовими, а й за ESG-показниками.

Стейкхолдерська модель управління передбачає врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін – працівників, споживачів, інвесторів, громад і держави – поряд з інтересами акціонерів.

Корпоративна екосистема – це інтегрований простір взаємодії компанії зі стейкхолдерами, що базується на відкритості, співпраці та спільному створенні цінності. Така взаємодія забезпечує синергетичний ефект, підвищуючи стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність організації [5-6]. У такій системі працівники виступають джерелом знань та інновацій, партнери забезпечують доступ до ресурсів і технологій, клієнти беруть участь у формуванні нових продуктів, інвестори сприяють довгостроковому фінансуванню, державні інституції формують регуляторне середовище, а суспільство визначає соціальні очікування щодо діяльності бізнесу. Саме взаємодія цих учасників формує синергетичний ефект, який забезпечує підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності організації. Таким чином, корпоративна екосистема є сучасною моделлю управління, що дозволяє поєднати економічні, соціальні, екологічні та технологічні цілі розвитку. Вона забезпечує не лише досягнення поточних результатів діяльності, а й формування довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів, створюючи основу для сталого розвитку та захисту майбутнього організації в умовах зростаючої невизначеності та глобальних трансформацій.

Сутність екосистемного підходу полягає у створенні єдиної системи прийняття управлінських рішень, де економічні цілі підприємства узгоджуються із соціальними потребами суспільства, екологічними вимогами сталого розвитку та можливостями сучасних технологій. На відміну від традиційного управління, де кожна сфера діяльності часто розглядається окремо, екосистемний підхід забезпечує комплексне бачення розвитку організації та враховує вплив кожного рішення на всі групи стейкхолдерів.

Корпоративна екосистема охоплює чотири взаємопов'язані складові: *економічну* (прибутковість і конкурентоспроможність), *соціальну* (розвиток людського капіталу), *екологічну* (сталий розвиток і ESG) та *технологічну* (цифрові технології й штучний інтелект для підвищення ефективності управління). Таким чином, екосистемний підхід формує нову парадигму корпоративного управління, у якій організація виступає не ізольованим економічним суб'єктом, а центром взаємодії багатьох учасників, що спільно створюють і підтримують довгострокову цінність.

Ключові характеристики корпоративної екосистеми (рис. 4).

У межах екосистемного підходу корпоративне управління доцільно розглядати як систему стратегічного захисту майбутнього, яка поєднує чотири взаємопов'язані механізми: ESG-орієнтацію; ризик-менеджмент; розвиток людського капіталу та відповідальне ресурсокористування (рис. 5).

Синергія економічної, соціальної, екологічної та технологічної складових забезпечує корпоративну стійкість і здатність організації до довгострокового розвитку. У сучасних умовах корпоративне управління трансформується у стратегічний механізм формування майбутнього, інтегруючи ESG-принципи, ризик-орієнтований менеджмент і розвиток людського капіталу для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності корпоративної екосистеми. На основі запропонованого підходу корпоративну екосистему доцільно розглядати як механізм захисту майбутньої цінності (Future Value Protection Ecosystem). Майбутня цінність організації формується через взаємодію чотирьох компонентів (рис. 6).

Корпоративне управління є інтегруючим механізмом корпоративної екосистеми, що забезпечує узгодженість її складових і формування довгострокової цінності [7-9]. Наукова

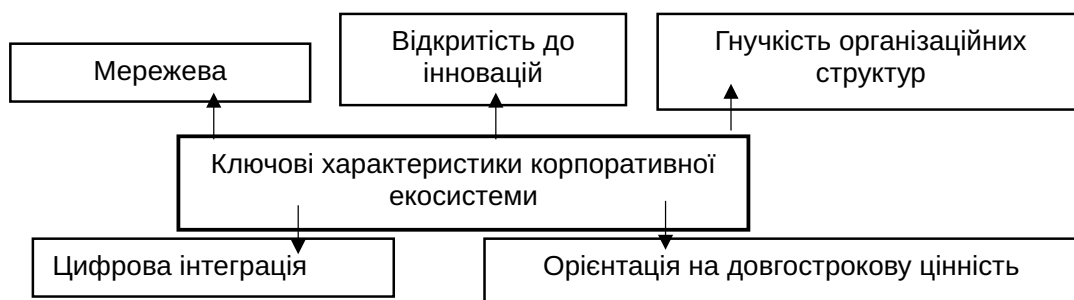


Рис. 4. Ключові характеристики корпоративної екосистеми

Джерело: сформовано автором



Рис. 5. Корпоративне управління як система «захисту майбутнього»

Джерело: сформовано автором

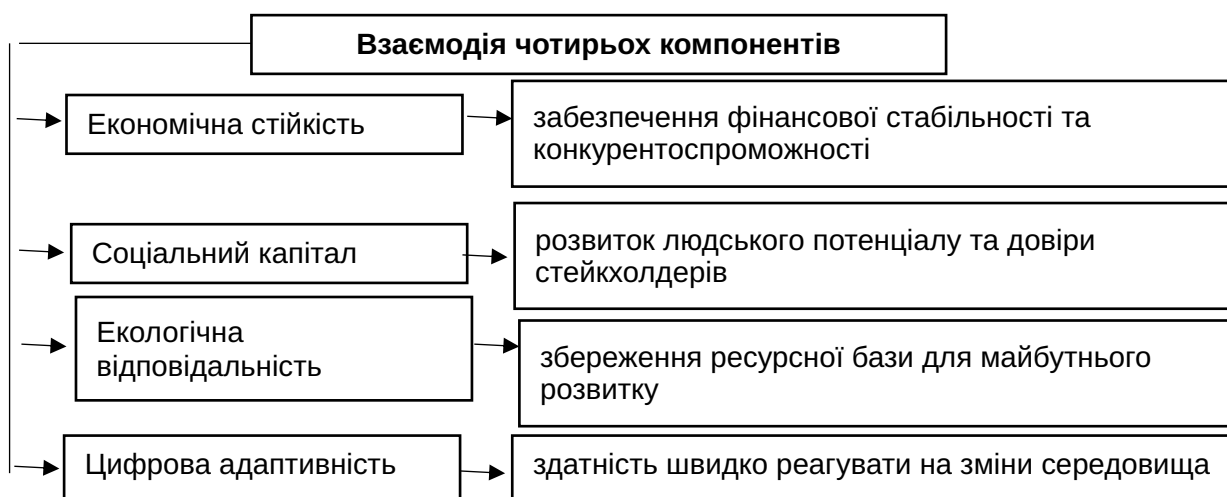


Рис. 6. Взаємодія чотирьох компонентів

Джерело: сформовано автором

новизна полягає в трактуванні корпоративної екосистеми як інтегрованої системи управління майбутнім розвитком, де корпоративне управління через синергію ESG-підходів, цифрових технологій і принципів сталого розвитку забезпечує стійкість, адаптивність і стратегічний потенціал організації.

Недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення інтегрованої моделі корпоративного управління, яка об'єднує сучасні підходи до управління людським капіталом, корпоративну культуру, цифрові технології, принципи відкритих інновацій та адаптивного управління в єдину систему створення корпоративної цінності (рис. 7).

Запропонована інтегрована модель відрізняється від існуючих тим, що вперше поєднує організаційні механізми корпоративного управління, систему розвитку людського капіталу, корпоративну культуру, відкриті інновації, цифрові технології та адаптивне управління в єдину взаємопов'язану систему створення корпоративної цінності. На відміну

від традиційних підходів, де ці елементи розглядаються ізольовано, модель ґрунтується на принципах синергії, цифрової інтеграції та управління на основі даних, що забезпечує підвищення інноваційної спроможності, організаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє використовувати модель як концептуальну основу для вдосконалення корпоративного управління в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та переходу до економіки знань.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей корпоративного управління до екосистемного підходу, що відповідає викликам цифрової трансформації, глобалізації та сталого розвитку. Запропоновано трактування корпоративної екосистеми як інтегрованої системи управління стейкхолдерами та розроблено модель, яка поєднує управління ризиками, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію й взаємо-

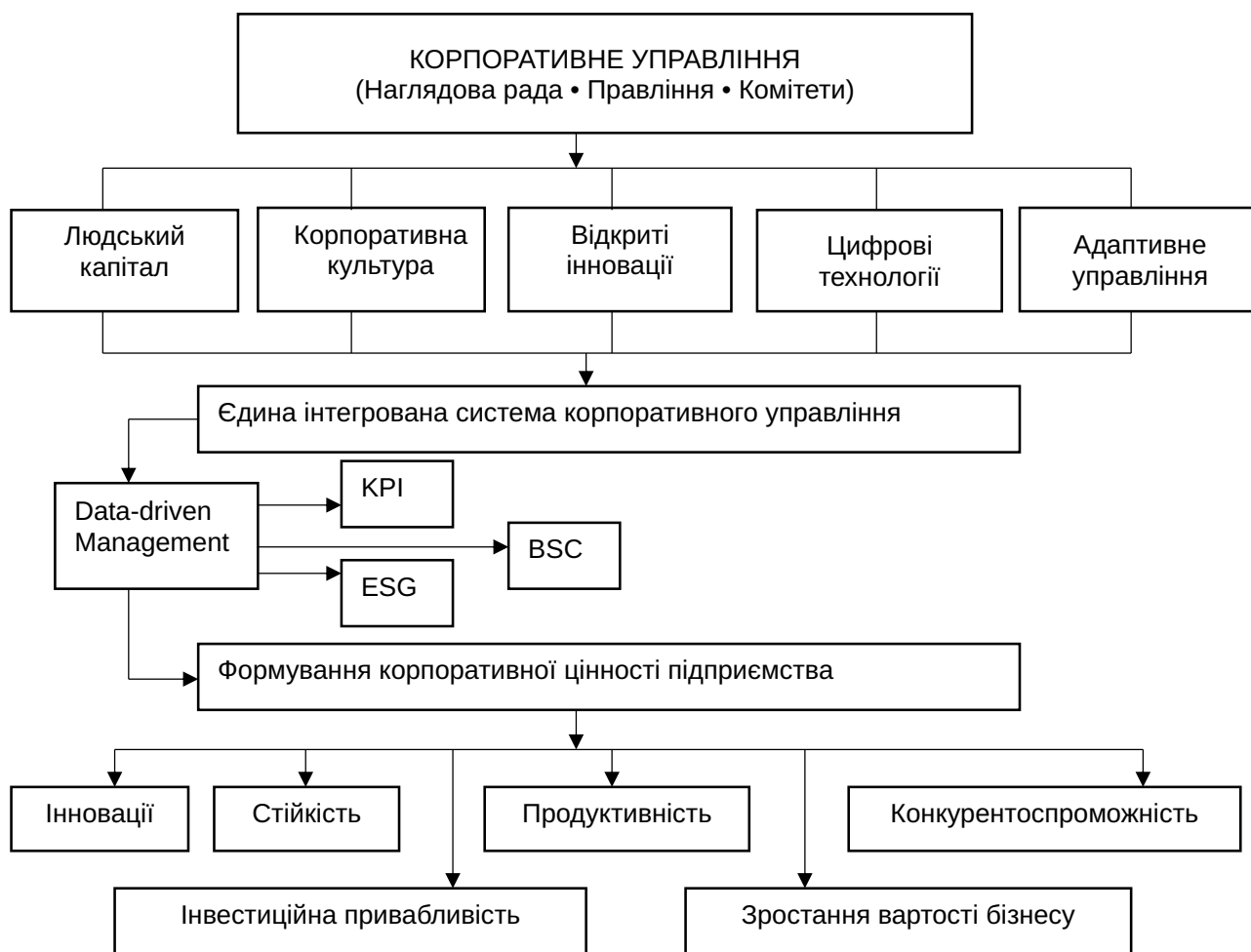


Рис. 7. Інтегрована модель корпоративного управління

Джерело: сформовано автором

дію зі стейкхолдерами. Доведено, що синергія цих складових підвищує стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність організації, а

корпоративне управління виступає стратегічним механізмом створення та захисту довгострокової цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антоненко В. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 120–128.
2. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). Principles of Corporate Governance. URL: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html. (дата звернення 26.06.2026)
3. Everything You Need to Know About Corporate Culture. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Вараксіна Олена Вікторівна, Шульга Вікторія Юріївна. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільства*. Вип. № 4/2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення 26.06.2026)
5. Живко О. В., Василюк Є. М. Адаптивне корпоративне управління: виживання компаній та зростання в епоху глобальних криз. *Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: збірник наукових тез за матеріалами XXIII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів*, 19 березня 2025 р., м. Острог / ред. кол.: Л. В. Козак, Н. П. Топішко та ін. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. С.53-54. (182 с.)
6. Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New frontiers in open innovation* / H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.). Oxford: Oxford University Press, 2014. P. 3-28.
7. Cassiman B., Valentini G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal*. 2016. № 37. P. 1034–1046.
8. Орел А.М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 5. С. 61-68. <https://drive.google.com/file/d/1hwSt46W0limRRcKwPJK2LjoVM5cIPLp/view> (дата звернення 26.06.2026)
9. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf> (дата звернення: 15.04.2026).
10. Живко З.Б., Стадник М.Є. Роль підприємств у зміцненні прісноводної та екологічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4(64), 2021. С.164-172. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-164-172> (дата звернення 26.06.2026)
11. Живко З. Б., Орлова-Курилова О. В., Боруцька Ю. З., Березовський Д. О. Державне регулювання заощадження інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 10–15. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.19.10](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.10) (дата звернення 26.06.2026)

REFERENCES:

1. Antonenko V. (2014). Korporatyvne upravlinnia – vazhlyvyi element menedzhmentu na pidpriemstvi. [Corporate governance is an important element of management at the enterprise]. *Visnyk KNTEU*. 2014. № 3. S. 120–128. [in Ukrainian]
2. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva i rozvytku (OESD). [Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)]. Principles of Corporate Governance. URL: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]
3. Everything You Need to Know About Corporate Culture. URL: <https://flair.hr/en/blog/corporate-culture/#what-are-the-challenges-of-corporate-culture> (accessed Abril 15, 2026). [in English]
4. Varaksina Olena Viktorivna, Shulha Viktoriia Yuriivna. (2023). Rol korporatyvnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshcha. [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstva*. Vyp. № 4/2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]
5. Zhyvko O. V., Vasylets Ye. M. (2025). Adaptivne korporatyvne upravlinnia: vyzhyvannia kompanii ta zrostan-nia v epokhu hlobalnykh kryz. [Adaptive corporate governance: company survival and growth in the era of global

crises]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii: zbirnyk naukovykh tez za materialamy XXIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv*, 19 bereznia 2025 r., m. Ostroh / red. kol.: L. V. Kozak, N. P. Topishko ta in. – Ostroh: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», 2025. S.53-54. [in Ukrainian]

6. Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New frontiers in open innovation* / H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.). Oxford: Oxford University Press, 2014. P. 3-28. [in English]

7. Cassiman B., Valentini G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal*. 2016. № 37. P. 1034–1046. [in English]

8. Orel A.M. (2021). Instrumenty liudskoho potentsialu ta mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia v umovakh transformatsii. [Human potential tools and corporate governance mechanisms in transformation conditions]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Naukovyi fakhovy zhurnal*. № 5. S. 61–68. https://drive.google.com/file/d/1hwSt46W0limRRcKwPJK2L_joVM-5clPLp/view (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]

9. Rusalovskyi A. (2019). Rozvytok korporatyvnoi kultury pidpriemstva. [Development of the company's corporate culture]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf> (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]

10. Zhyvko Z.B., Stadnyk M.Ye. (2021). Rol pidpriemstv u zmitsnenni prysnovodnoi ta ekolohichnoi bezpeky. [The role of enterprises in strengthening freshwater and environmental security]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. № 4(64), 2021. S.164-172. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-164-172> (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]

11. Zhyvko Z. B., Orlova-Kurylova O. V., Borutska Yu. Z., Berezovskyi D. O. (2021). Derzhavne rehuliuвання zaoshchadzhenia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv ta ekolohizatsii vyrobnytstva: formuvannya upravlinskykh stratehii ta otsiniuvannya konkurentnoi povedinky. [State regulation of saving the innovative potential of enterprises and greening production: formation of management strategies and assessment of competitive behavior]. *Investyt-sii: praktyka ta dosvid*. № 19. S. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.10> (accessed Junio 26, 2026). [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 22.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 24.08.2026

Дата публікації статті: 08.09.2026