

УДК 658.15:502
DOI: 10.60022/3(1)-26S

Вараксіна Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Varaksina Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1351-6578

Большакова Євгенія Леонідівна

доктор філософії з менеджменту
старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Bolshakova Yevheniia

PhD in Management, Senior Lecturer of the Department of Management named after I. A. Markina
Poltava State Agricultural University, Ukraine.
ORCID: 0009-0006-0683-7866

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГЕНЕРАТИВНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Анотація. У статті досліджено еволюцію парадигм екологічного менеджменту в умовах загострення екологічних і соціально-економічних викликів. Показано, що традиційні та сталі управлінські підходи, орієнтовані на мінімізацію негативного впливу, втрачають здатність забезпечувати довгострокову життєздатність соціо-екологічних систем. Запропоновано концептуальну модель регенеративного екологічного менеджменту, яка відображає зміщення управлінського вектора у позитивну зону регенерації та розглядає відновлення природного капіталу як внутрішню умову економічної ефективності. Обґрунтовано доцільність переходу від оцінювання обсягів споживання ресурсів до використання метрик, що відображають динаміку відновлення екосистем, біорізноманіття та ґрунтової родючості. Запропонована систематизація метрик створює методологічну основу для інтеграції регенеративного підходу в управлінські практики та формування умов для трансформації ресурсомістких галузей економіки.

Ключові слова: регенеративний екологічний менеджмент, парадигма сталого розвитку, природний капітал, позитивний екологічний вплив, відновлення екосистем, приріст біорізноманіття, регенеративні метрики, системне мислення, соціо-екологічні системи, показники екологічної результативності.

IMPLEMENTATION OF REGENERATIVE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A NEW PARADIGM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT PRACTICE

Abstract. The article examines the evolution of environmental management paradigms in the context of escalating ecological, economic, and social imbalances accompanied by the depletion of natural capital and declining resilience of socio-ecological systems. It is shown that traditional and sustainability-oriented management models, primarily focused on minimizing negative environmental impacts, are increasingly unable to ensure long-term regenerative processes. In this context, the concept of sustainable development is progressively functioning as a «zero-impact point», concentrating on limiting degradation rather than enabling the active restoration of natural and social systems.

The study proposes a conceptual model of regenerative environmental management that reflects a



transition from compensatory and sustainability-based approaches toward a regenerative management logic grounded in principles of systems thinking, non-linearity, and adaptability. Regenerative management is interpreted as a mechanism for creating a net positive ecological and social effect, in which the restoration and enhancement of natural capital become an internal condition for economic efficiency and long-term competitiveness. Particular attention is paid to the transformation of the firm's role from a user of natural resources into an active investor in the regeneration of ecosystems, social capital, and human potential.

Special emphasis is placed on rethinking performance evaluation criteria in environmental management, which within the regenerative approach shift from measuring resource consumption to assessing indicators of ecosystem recovery dynamics, including biodiversity gain, soil organic matter growth, and the restoration of ecosystem functions. The proposed systematization of regenerative metrics provides a methodological foundation for integrating regenerative principles into managerial practices and for creating conditions for the structural transformation of resource-intensive sectors of the economy, particularly in the context of post-crisis economic recovery in Ukraine.

Keywords: *regenerative environmental management, sustainability paradigm, natural capital, net positive impact, ecosystem restoration, biodiversity gain, regenerative metrics, systems thinking, socio-ecological systems, environmental performance indicators.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується загостренням екологічних проблем, зумовлених виснаженням природних ресурсів, кліматичними змінами та деградацією екосистем. Тривалий час домінуючі управлінські підходи були орієнтовані переважно на економічну ефективність, що призвело до системного ігнорування екологічних обмежень розвитку. У результаті екологічний менеджмент у багатьох організаціях виконував здебільшого компенсаторну або формально-регуляторну функцію, не забезпечуючи реального відновлення природного середовища.

У відповідь на поглиблення глобальних екологічних викликів формується нова управлінська парадигма, яка зміщує фокус із мінімізації шкоди на створення позитивного впливу на довкілля. Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є концепція регенеративного підходу, що ґрунтується на ідеї відновлення природних, соціальних та економічних систем через усвідомлені управлінські рішення. Екологічний менеджмент у межах regenerative-підходу перестає бути окремим функціональним напрямом і перетворюється на інтегровану складову управління, що пронизує всі рівні організаційної діяльності. Особливої актуальності це набуває в умовах зростання вимог стейкхолдерів до екологічної відповідальності бізнесу та посилення ролі ESG-підходів у стратегічному управлінні.

Водночас у наукових дослідженнях зазначені підходи ще недостатньо систематизовані, особливо щодо їх теоретичного узагальнення та механізмів впровадження у корпоративну практику, що і визначає актуальність подальшого наукового дослідження у цій сфері. У цьому контексті дослідження трансформації екологічного менеджменту в механізм відновлення планети набуває особливого теоретичного та практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування теоретичного базису регенеративного менеджменту є результатом еволюції концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки. Питання трансформації бізнес-моделей у напрямі відновлення екосистем стали предметом активних дискусій у світовій науковій спільноті протягом останніх п'яти років.

Глобальний фундамент регенеративного підходу закладено у працях П. Полмана та Е. Вінстона [1], які ввели термін «Net Positive», обґрунтувавши, що успіх бізнесу в майбутньому залежатиме від його здатності покращувати стан довкілля та суспільства, а не лише мінімізувати негативний вплив. Концептуальні засади регенеративного дизайну та культури детально досліджені Д. Валем [2], який акцентує увагу на необхідності переходу від лінійного мислення до живих системних моделей.

Питання економічної оцінки природного капіталу та його інтеграції в управління висвітлені у дослідженнях Д. Гелма [3]. У контексті розробки конкретних інструментів моніторингу значний внесок зробили фахівці Science Based Targets Network [4] та Taskforce on Nature-related Financial Disclosures [5], чий методологічний розробки стали стандартом для вимірювання біорізноманіття та водних ресурсів у 2024–2025 роках.

Серед вітчизняних науковців проблематика екологізації менеджменту та переходу до «зеленої» економіки ґрунтовно досліджується у працях Б. Данилишина [6], Л. Мельника [7] та О. Веклич [8]. Проте, попри значну кількість теоретичних напрацювань, питання специфікації метрик та механізмів їх впровадження безпосередньо в систему екологічного менеджменту підприємств (особливо в умовах повоєнного відновлення України) залишаються недостатньо розкритими.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуального переходу від парадигми сталого розвитку до моделі регенеративного екологічного менеджменту (Net Positive), а також визначення

структурних аспектів впровадження даного підходу в діяльність сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Важливим аспектом трансформації екологічного менеджменту є переосмислення критеріїв ефективності господарської діяльності. Традиційні фінансово-економічні показники, що тривалий час домінували в управлінських моделях, не відображають повною мірою екологічних і соціальних наслідків діяльності організацій. Саме тому в межах концепції сталого розвитку було запропоновано інтеграцію економічних, соціальних та екологічних вимірів результативності, що знайшло відображення в підході «потрійного результату» [9].

Разом із тим у подальших працях Дж. Елкінгтон наголошує, що формалізоване застосування цього підходу часто зводиться до інструментального балансування показників без трансформації базової логіки економічної діяльності, орієнтованої на постійне зростання [10]. На думку автора, така практика обмежує потенціал сталого розвитку як управлінської парадигми та зумовлює необхідність глибшого переосмислення цілей, цінностей і функціонального призначення бізнесу в сучасному суспільстві.

У цьому контексті регенеративний підхід доповнює й розвиває ідеї сталого розвитку, пропонуючи зміщення управлінського фокусу з досягнення компромісу між економікою та довкіллям на формування таких моделей діяльності, які сприяють відновленню та посиленню життєздатності соціо-екологічних систем [11]. Зазначена логіка узгоджується з баченням організацій як елементів живих систем, що функціонують у постійній взаємодії з природним і соціальним середовищем та потребують адаптивних і цілісних управлінських рішень [2].

Особливістю регенеративного підходу є його нелінійність і предиктивний характер: якщо традиційний менеджмент переважно працює з наслідками (зокрема очищенням викидів), то регенеративний менеджмент зосереджується на формуванні потенціалу відновлення. Це зумовлює використання специфічних інструментів, зокрема сценаріїв екосистемної стійкості та моделей системної взаємодії. У цьому контексті Л. Мельник підкреслює роль синергетичних ефектів, коли цифрова трансформація сприяє прискоренню процесів екологічного відтворення [7].

Важливою характеристикою регенеративного менеджменту є також трансформація суб'єкт-об'єктних відносин в управлінні, за якої підприємство поступово переходить до ролі «інвестора в природу». Як зазначає О. Веклич, реалізація такої моделі в Україні ускладнюється браком ефективних механізмів трансформації екологічних екстерналій у реальні фінансові потоки [8].

Регенеративний екологічний менеджмент не зводиться до окремих інструментів або екологічних ініціатив. Його впровадження проявляється через систему взаємопов'язаних аспектів, що відображають зміну управлінської логіки – від мінімізації негативного впливу до формування позитивної динаміки відновлення соціо-екологічних систем (рис.1).

Практичне впровадження регенеративного екологічного менеджменту вимагає системного підходу до організації управлінських практик, у якому кожен структурний аспект взаємопов'язаний і спрямований на відновлення соціо-екологічних систем. Такий підхід забезпечує не лише мінімізацію негативного впливу, а й створення умов для позитивної динаміки розвитку екосистем, соціального капіталу та внутрішньої адаптивності організації.

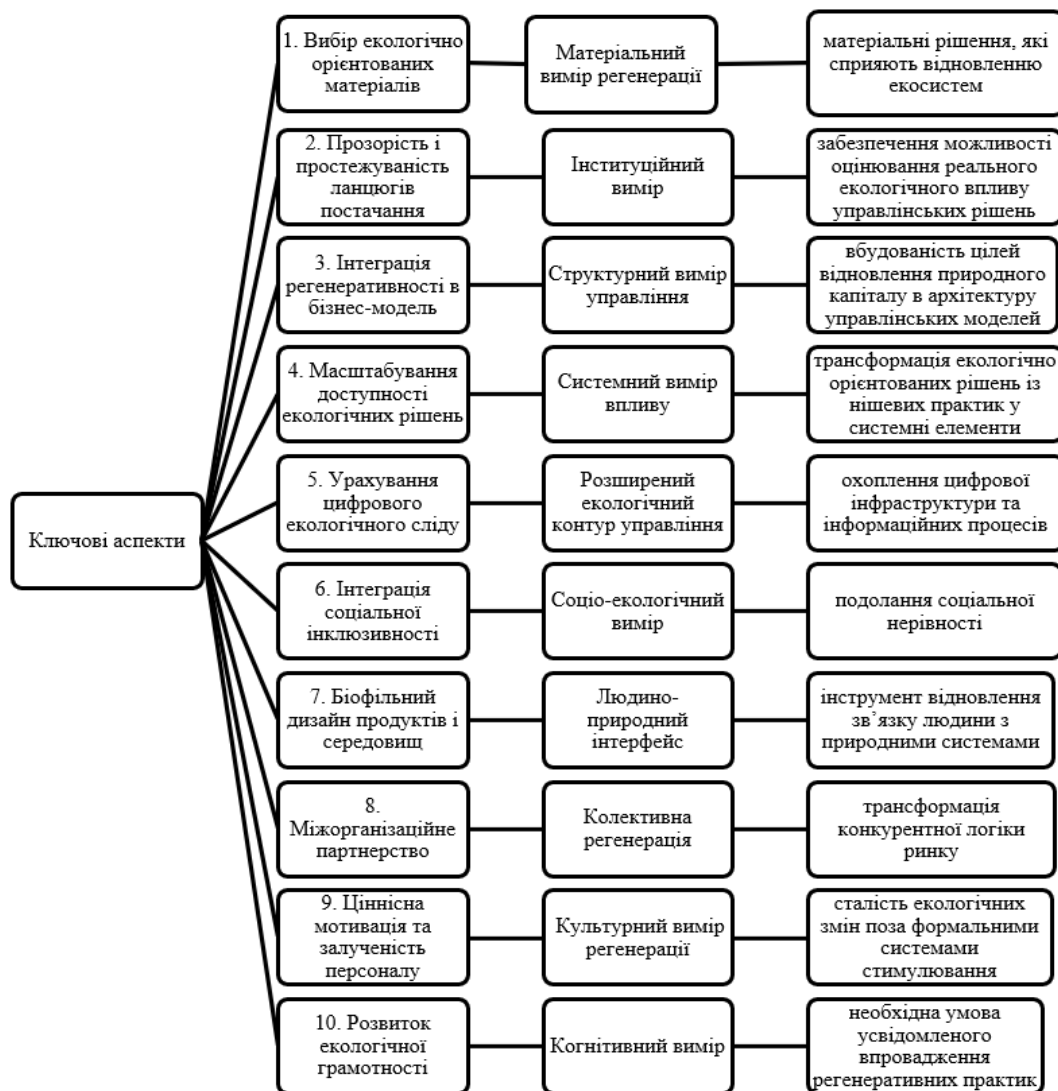


Рис. 1. Структурні аспекти впровадження регенеративного екологічного менеджменту
Джерело: сформовано авторами за даними [10-14]

Використання системного підходу до впровадження регенеративних рішень забезпечує цілісне бачення процесу та створює основу для подальшого розвитку управлінських моделей, орієнтованих на стійке відновлення природного та соціального капіталу.

Базовим принципом регенеративного менеджменту є принцип цілісності, відповідно до якого організація розглядається як частина ширшого екологічного та соціального ландшафту. Управлінські рішення мають враховувати взаємозв'язки між економічними, екологічними й соціальними процесами, а також їхній кумулятивний вплив у довгостроковій перспективі [11]. Такий підхід передбачає відмову від фрагментарного управління на користь системного бачення.

Не менш важливим є принцип адаптивності, що відображає здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища без порушення власної стійкості. У регенеративному менеджменті адаптивність трактується не як короткострокова реакція на ризики, а як постійний процес навчання, оновлення та еволюції управлінських практик у взаємодії з екосистемами та спільнотами [2].

Принцип фрактальності полягає в тому, що цінності, цілі та логіка регенеративного розвитку мають відтворюватися на всіх рівнях управління, від індивідуальних рішень до корпоративної стратегії. Саме узгодженість між рівнями забезпечує здатність організації посилювати життєздатність системи, частиною якої вона є [11]. Це означає, що регенеративні підходи не можуть обмежуватися окремими проектами або ініціативами корпоративної соціальної відповідальності.

Важливе місце займає принцип відновлення, який відрізняє регенеративний менеджмент від сталого. Йдеться не лише про збереження ресурсів, а про активне відновлення природного капіталу,

екосистемних функцій і соціальної довіри. У цьому сенсі управлінська ефективність оцінюється через здатність організації сприяти поліпшенню стану довкілля та соціального середовища порівняно з початковим рівнем [10].

Зазначені принципи визначають ключові завдання регенеративного менеджменту. Передусім це інтеграція екологічних і соціальних цілей у стратегічне управління підприємством, а не їх розгляд як зовнішніх обмежень або додаткових вимог. Другим важливим завданням є формування управлінських механізмів, що забезпечують довгострокову життєздатність організації через гармонізацію її економічної діяльності з природними циклами.

Окремим завданням регенеративного менеджменту є трансформація системи показників результативності. Поряд із фінансовими індикаторами мають застосовуватися критерії, що відображають відновлення екосистем, підвищення біорізноманіття, зміцнення соціального капіталу та розвиток локальних спільнот [11]. Таким чином, регенеративний менеджмент постає як цілісна управлінська парадигма, що поєднує системне мислення, екологічну відповідальність і ціннісну орієнтацію розвитку. Його принципи та завдання спрямовані на формування таких моделей управління, які забезпечують не лише економічну ефективність, а й довгострокову життєздатність соціо-екологічних систем.

Впровадження принципів і завдань регенеративного менеджменту потребує системного осмислення ключових структурних аспектів організаційної діяльності та відповідних управлінських змін, оскільки тільки узгоджені дії на різних рівнях забезпечують синергію між економічними, соціальними та екологічними цілями (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями реалізації регенеративного менеджменту та очікувані ефекти

Структурний аспект	Управлінський зсув	Категорія впливу	Канали реалізації	Регенеративний ефект
Біофільний дизайн	Інтеграція природних елементів у продукти та середовище	Соціально-екологічний / інноваційний	Дизайн продуктів, офісів, процесів	Покращення екологічного та соціального комфорту, гармонія з природою
Прозорість і traceability	Відкритість даних про постачання та вплив	Соціальний / управлінський	Цифрові платформи, звітність, ланцюги постачання	Довіра стейкхолдерів, підвищення відповідальності
Діджитал-екологічність	Оптимізація цифрових процесів	Екологічний / економічний	Оптимізація серверів, скорочення енергоспоживання	Зниження вуглецевого сліду цифрових операцій
Партнерство з конкурентами	Спільні ініціативи для екологічного впливу	Соціально-екологічний / стратегічний	Колективні проекти, альянси, коаліції	Масштабний регенеративний вплив, синергія ресурсів
Інновації	Впровадження технологій та біомімікрійних рішень	Інноваційний / економічно-екологічний	R&D, пілотні проекти, технологічні впровадження	Прискорення екологічної трансформації, ефективне використання ресурсів

Джерело: складено авторами за даними [2; 5; 7; 9; 10; 11]

Таке бачення регенеративного менеджменту передбачає системну координацію діяльності на різних рівнях організації, від операційного до стратегічного, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних змін зовнішнього середовища та непередбачуваних викликів. Водночас воно підкреслює необхідність врахування взаємозв'язків між природними, соціальними та економічними процесами, що створює умови для формування інтегрованої та адаптивної управлінської стратегії, здатної підтримувати довгострокову життєздатність соціо-екологічних систем.

У цьому контексті дослідники [12] зауважують, що ефективне управління ресурсозбереженням на підприємствах є ключовим елементом сучасного екологічного менеджменту, оскільки воно поєднує раціональне використання природних ресурсів, застосування інноваційних технологій і прийняття оптимальних управлінських рішень для забезпечення економічної та екологічної ефективності. Автори наголошують на важливості інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів, а також мотиваційних і технологічних інструментів у формуванні тривимірного підходу до управління, де економічна, екологічна та соціальна складові взаємопов'язані і забезпечують сталий розвиток організацій [12].

Впровадження таких підходів дозволяє формувати адаптивні управлінські моделі, здатні реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та сприяти відновленню соціо-екологічних систем. Зокрема, систематичне відстеження ефективності відновлювальних ініціатив, оцінка впливу на місцеві громади та врахування довгострокових стратегічних цілей організації сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і формують умови для інституційної інтеграції принципів

регенеративного менеджменту.

Таким чином, поєднання концептуальної системності, практичної координації на різних рівнях управління створює основу для переходу від традиційного контролю ресурсів до моделі, спрямованої на активне відновлення екологічного капіталу та посилення соціальної стійкості організацій. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й інтегрувати екологічні досягнення у фінансову та стратегічну діяльність підприємств, забезпечуючи довгострокову життєздатність та інвестиційну привабливість.

У контексті повоєнної трансформації економіки України особливої актуальності набувають підходи, орієнтовані не лише на відновлення зруйнованих виробничих і природних систем, а й на формування їхньої довгострокової життєздатності. Саме регенеративна логіка управління створює підґрунтя для переходу від відтворення втрат до побудови якісно нових, стійких еколого-економічних систем (рис. 2).

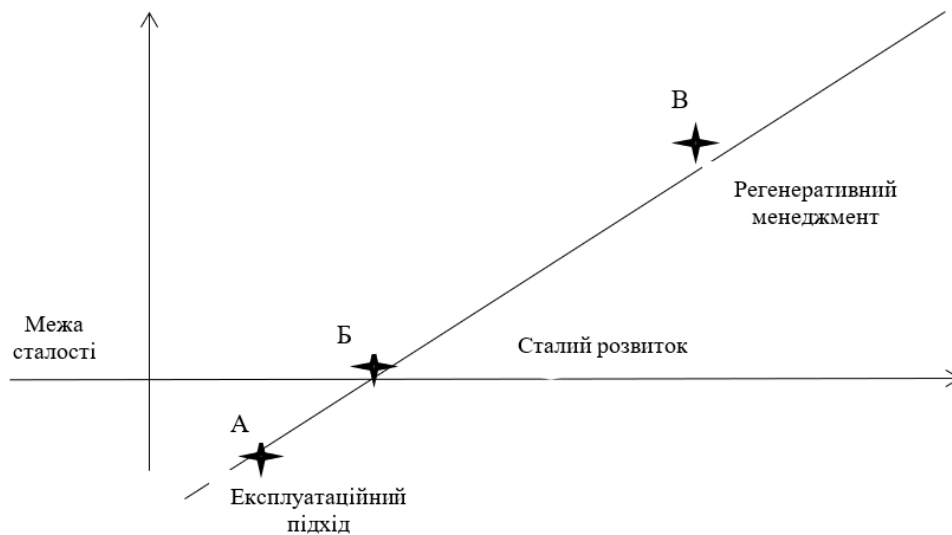


Рис. 2. Концептуальна модель еволюції парадигм екологічного менеджменту
Джерело: сформовано авторами на основі синтезу концепцій [13, 14]

Авторами обґрунтовано, що традиційний підхід до сталого розвитку, який тривалий час домінував у науковому дискурсі, на сучасному етапі досяг своєї граничної ефективності, функціонуючи як «точка нульового впливу». Запропонована модель демонструє, що наукова новизна дослідження полягає у зміщенні вектора управління в позитивну зону регенерації. Це передбачає трансформацію менеджменту з інструменту стримування деградації екосистем у механізм їх активного відновлення. Такий перехід потребує впровадження принципово нових контрольних індикаторів, які вимірюють не обсяг спожитих ресурсів, а приріст природного капіталу.

Висновки. Отже, результати дослідження засвідчують, що сучасна трансформація екологічного менеджменту пов'язана з вичерпанням потенціалу традиційних і сталих управлінських моделей, орієнтованих переважно на мінімізацію негативного впливу без перегляду базової логіки господарської діяльності. На сучасному етапі концепція сталого розвитку дедалі більше функціонує як «точка нульового впливу», зосереджуючись на стримуванні деградації соціо-екологічних систем без створення умов для їх активного відновлення.

У межах дослідження сформовано концептуальну модель еволюції парадигм екологічного менеджменту, яка відображає перехід від компенсаційних і сталих підходів до регенеративної управлінської логіки, де управління розглядається як механізм відновлення та посилення природного капіталу, а не лише як інструмент обмеження шкоди.

Регенеративний підхід характеризується системністю, нелінійністю та адаптивністю, що дозволяє узгодити економічну діяльність із довгостроковими потребами біосфери та зменшити напруження між короткостроковими прибутковими цілями і вимогами екологічної безпеки. У цій логіці підприємство трансформується з користувача природних ресурсів у суб'єкта, що інвестує у відновлення природного й соціального капіталу.

Перехід до регенеративного екологічного менеджменту передбачає перегляд підходів до оцінювання ефективності та впровадження індикаторів, орієнтованих на динаміку відновлення

природного капіталу, зокрема приріст біорізноманіття, органічної речовини ґрунтів та екосистемних функцій. Запропонована систематизація метрик забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та вимірюваними результатами, створюючи підґрунтя для інтеграції регенеративного мислення в управлінські практики.

Таким чином, регенеративний екологічний менеджмент постає як еволюційне поглиблення концепції сталого розвитку, що відповідає сучасним екологічним викликам і завданням структурної трансформації економіки, зокрема в контексті відновлення та розвитку ресурсомістких галузей України.

Література

1. Полман П., Вінстон Е. Net Positive. Як сміливі компанії віддають більше, ніж беруть / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2022. 352 с.
2. Wahl D. C. Designing Regenerative Cultures. Axminster : Triarchy Press, 2016. 288 p.
3. Helm D. Natural Capital: Valuing the Planet. Yale : Yale University Press, 2015. 288 p.
4. Technical Guidance: Setting Science-Based Targets for Nature / Science Based Targets Network (SBTN). 2023. URL: <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/> (дата звернення: 02.01.2026).
5. The TNFD Recommendations: Final v1.0 / Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). 2023. URL: <https://tnfd.global/> (дата звернення: 02.01.2026).
6. Данилишин Б. М. Децентралізація управління природокористуванням в умовах сталого розвитку України. Київ : НАН України, 2015. 412 с.
7. Мельник Л. Г. «Зелена» економіка: досвід ЄС і практика України у світлі III і IV промислових революцій. Суми: Університетська книга, 2018. 463 с.
8. Веклич О. О. Екологічна рента в системі природно-ресурсних відносин. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 54–71.
9. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing Ltd, 1997. 416 p.
10. Elkington J. 25 Years Ago I Coined the Phrase «Triple Bottom Line». Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-its-time-to-rethink-it> (дата звернення: 03.01.2026).
11. Fullerton J. Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy. *Capital Institute*. 2015. URL: <https://capitalinstitute.org/> (дата звернення: 02.01.2026).
12. Вараксіна О. В., Тищенко В. В. Інноваційні та мотиваційні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-25> (дата звернення: 03.01.2026).
13. Reed B. Shifting our Mental Model – «Sustainability» to Regeneration. *Rethinking Sustainable Construction*. 2007. URL: https://www.regenesiscgroup.com/wp-content/uploads/2017/04/Shifting_Mental_Models.pdf (дата звернення: 03.01.2026).
14. Morsetto P. Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*. 2020. Vol. 24, No. 4. P. 763–773.

References

1. Polman, P., & Winston, A. (2022), *Net Positive. Yak smilyvi kompanii viddaiut bilshe, nizh berut* [Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take], (Ukrainian ed.), Kyiv, Ukraine.
2. Wahl, D. C. (2016), *Designing Regenerative Cultures*, Triarchy Press, Axminster, UK.
3. Helm, D. (2015), *Natural Capital: Valuing the Planet*, Yale University Press, Yale, USA.
4. Science Based Targets Network (SBTN). (2023), “Technical Guidance: Setting Science-Based Targets for Nature“, available at: <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/> (Accessed 2 January 2026).
5. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). (2023), “The TNFD Recommendations: Final v1.0. “, available at: <https://tnfd.global/> (Accessed 2 January 2026).
6. Danylyshyn, B. M. (2015), *Detcentralizatsiia upravlinnia pryrodokorystuvanniam v umovakh staloho rozvytku Ukrainy* [Decentralization of environmental management in terms of sustainable development of Ukraine], NAN Ukraine, Kyiv, Ukraine.
7. Melnyk, L. H. (2018), “Zelena“ ekonomika: dosvid YeS i praktyka Ukrainy u svitli III i IV promyslovykh revoliutsii [“Green“ economy: EU experience and practice of Ukraine in the light of the III and IV industrial revolutions], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine.
8. Veklych, O. O. (2021), “Environmental rent in the system of natural resource relations“, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 54–71.
9. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*,

Capstone Publishing Ltd., Oxford, UK.

10. Elkington, J. (2018), “25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line“. Here’s Why It’s Time to Rethink It“, *Harvard Business Review*, [Online], available at: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-its-time-to-rethink-it> (Accessed 3 January 2026).

11. Fullerton, J. (2015), “Regenerative Capitalism: How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy“, *Capital Institute*, [Online], available at: <https://capitalinstitute.org/> (Accessed 2 January 2026).

12. Varaksina, O. V., & Tyshchenko, V. V. (2023), “Innovative and motivational aspects of enterprise resource saving management“, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 57, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-25> (Accessed 3 January 2026).

13. Reed, B. (2007), “Shifting our Mental Model – “Sustainability“ to Regeneration“, *Rethinking Sustainable Construction*, [Online], available at: https://www.regenesigroup.com/wp-content/uploads/2017/04/Shifting_Mental_Models.pdf (Accessed 3 January 2026).

14. Morsetto, P. (2020), “Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy“, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 24(4), pp. 763–773.

Отримано: 04.01.2026

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026