

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ ТА РЕДАГУВАННЯ

УДК 655.4:502.131.1:005.35

DOI <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2026.1.2/51>

Водолазька С. А.

<https://orcid.org/0000-0003-1019-5828>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Крайнікова Т. С.

<https://orcid.org/0000-0002-2132-2020>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ У ВИДАВНИЧІЙ ІНДУСТРІЇ (НА МАТЕРІАЛАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИДАВНИЧИХ КОМПАНІЙ)

Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні екологічних практик провідних міжнародних видавничих компаній та розробленні управлінської Стратегії впровадження екологічних ініціатив у видавничій індустрії. Актуальність теми зумовлена посиленням регуляторного тиску, переходом видавничого бізнесу до ESG-звітності, зміною очікувань аудиторії і трансформацією ланцюгів постачання, що переводить екологічність із площини добровільної КСВ у площину ринкової, репутаційної та юридичної відповідальності.

Дослідження виконано у квітні – листопаді 2025 р. за допомогою комплексу методів: аналізу документів, кейс-стаді, порівняльного аналізу та синтезу, що дало змогу реконструювати типову логіку переходу від фрагментарних «зелених» ініціатив до інституціоналізованої екологічної моделі. Виконано якісний аналіз 52 корпоративних документів (екологічні стратегії, кліматичні політики, нефінансова звітність, стандарти відповідального постачання) та 21 кейсу екологічних практик 10-ти глобальних видавничих груп (Bertelsmann, Hachette Livre, HarperCollins, Macmillan, McGraw Hill та ін.).

Підсумковий результат дослідження – семиступенева Стратегія екотрансформації (усвідомлення, діагностика, пріоритизація, тестова імплементація, систематизація, масштабування, циркулярність), яка задає управлінську траєкторію видавництва: від перших екологічних рішень (сертифікований папір, оптимізація пакування, цифрові редакційні процеси) до стандартизованих політик, екологічних KPI, систем моніторингу та переходу до циркулярних ресурсних циклів.

Наукова новизна полягає у формулюванні узагальненого управлінського сценарію екотрансформації видавництва, що трактує екологічні ініціативи не як суто технологічні кроки, а як структурну трансформацію бізнес-моделі. Практична значущість Стратегії полягає у можливості її використання як дорожньої карти для видавців, які планують або здійснюють перехід до екологічно відповідальної моделі діяльності.

Ключові слова: екотрансформація видавництва, стале видавництво, ESG-стандарти, циркулярна модель, стратегія впровадження екологічних ініціатив.

Постановка проблеми. На світовому видавничому ринку у фокусі уваги зацікавлених сторін перебуває екологічна проблематика: викиди парникових газів (CO₂, CH₄, N₂O), вирубка лісів та зменшення біорізноманіття, використання енер-

гетичних процесів у виробництві, хімічне забруднення довкілля, поводження з відходами виробництва та ін.

Виклики призводять до потреби переглядати ринкові правила, впливають на способи органі-



зації виробничих процесів, логістичну структуру, моделі взаємодії з постачальниками. Але кожне видавництво, відповідно до наявних ресурсів, пріоритизує, з чого почати і наскільки форсовано екотрансформуватися.

У цих умовах екологічні ініціативи перестають бути разовими жєстами корпоративної соціальної відповідальності та дедалі більше інтегруються в бізнес-моделі видавництва. Кліматичні стратегії, цілі декарбонізації, вимоги до сертифікації паперу та пакувальних матеріалів, зміни у логістиці й переході до цифрових форматів формують нову «норму» функціонування галузі. Втім, практики видавництва залишаються фрагментованими: компанії стартують із різних точок, комбінують різні інструменти, що ускладнює узагальнення галузевого досвіду та його адаптацію для інших учасників ринку.

Екотрансформація змінює засади видавничої виробництва (формати, типологію видів видань, логіку накладів, моделі редакційних процесів), і в науці вже розпочалися дослідження сталого видавництва. Такі праці окреслюють засади екологічної відповідальності, аналізують мотивацію стейкхолдерів, описують технологічні рішення й методики оцінки вуглецевого сліду, однак бракує робіт, які б реконструювали управлінську логіку екотрансформації у видавничій індустрії. Особливо цінним у цьому контексті є досвід глобальних видавничих груп, які вже вибудували розвинуті системи нефінансової звітності та екологічного управління, – їхні практики можуть слугувати своєрідною лабораторією для конструювання галузевої стратегії.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо впровадження екологічних ініціатив у видавничу індустрію можна умовно поділити на чотири типи.

Дослідження, що описують концептуальні засади сталого видавництва. Вони формують рамку розуміння, як видавництва осмислюють власну роль у кліматичній політиці та вибудовують сталі практики через зміну бізнес-моделей, а також що необхідно для побудови стратегії впровадження екологічних ініціатив. Прикладом можуть бути праці Adema J. «Strategies for Climate Justice in the Academic Publishing Industry: From Pledges to Direct Action» [2] (окреслює поняття стратегії кліматичної справедливості, кліматичні зобов'язання, кліматичні обіцянки, кліматичний активізм) та Galanakis C. M. «Future publishing in the environmental sector» [9] (аналізує екологічні виклики, які змінюють траєкторії розвитку

видавничої галузі та формує концептуальну рамку «зеленого видавництва»).

Дослідження, що аналізують мотивацію та очікування стейкхолдерів видавничої індустрії. Основний фокус дослідників концентрується на питанні, «як формується запит на відповідальне виробництво», а також бар'єрах, стимулах, прогалинах у сприйнятті сталих практик та екологічних ініціатив. Наприклад, стаття Höller Y., Urbschat M.M., Bathke A. «Sustainable scientific publishing: a pilot survey on stakeholder motivations and opinions» [13], де наведено результати опитування, які мають виявити розміння представниками видавничої галузі поняття “стале видавництво”. У статті Joy N. S., Rahman M. M. «Exploring Sustainable Publishing Practices in the Publishing Industry of Bangladesh: A Qualitative Study in the Context of the Fifth Industrial Revolution» дослідники аналізують модель сталого виробництва в умовах П'ятої індустріальної революції [15]. Цей тип наукових публікацій можна охарактеризувати як найменше пропрацьований та осмислений.

Дослідження технологічно-виробничих механізмів у контексті екотрансформації видавничої галузі відстежують виробничі процеси, особливості застосування конкретних технологій, котрі забезпечують зменшення екологічного впливу. Йдеться про широкий спектр питань: перехід на цифровий друк і друк на вимогу (для скорочення накладів і оптимізацію виробництва), використання екологічних фарб, оптимізацію енергоживлення через відновлювальну енергетику, рециклінг паперу, впровадження системи управління відходами. Прикладні за характером, такі дослідження надають видавництвам конкретні рішення для екологічної модернізації. Наприклад: «Sustainable Printing 4.0 – Insights from a Polish Survey» [10] та «Sustainability and Industry 4.0 in the packaging and printing industry: a diagnostic survey in Poland» [11] про застосування технологій сталого друку 4.0, які сприяють зниженню енергоспоживання, матеріальних витрат, відходів на прикладі опитування польських друкарів. Про стійке чорнило на водній основі, екологічно чисті розчинники та відходи з низьким рівнем впливу йдеться у статті Lall P., Bimali S., Soni V. & Miller S. «Process Recipes of Additively Printed Sustainable Silver-Ink Using Aerosol Jet Printing» [16].

Дослідження, що пропонують методики вимірювання екологічного впливу виробництва, формуючи основу для оцінювання екологічної стійкості. Life Cycle Assessment як методологія оцінки екологічного впливу продукту на всіх етапах

його життєвого циклу визначається як найбільш пріоритетна. Такі статті розглядають метрики для прийняття видавництвами рішень, розроблення екостратегій і верифікації екологічних ініціатив. У праці «Carbon Footprint Assessment of a Paperback Book» [22] автори запропонували базову методологію визначення вуглецевого сліду видань у м'якій обкладинці. У статті Mirković I. та Bolanca Z. [17] розраховано вуглецевий слід для паперових та цифрових носіїв на всіх етапах життєвого циклу продукту, а також визначено способи його зменшення.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне узагальнення «зелених» практик провідних міжнародних видавничих компаній та розроблення управлінської Стратегії впровадження екологічних ініціатив у видавничій індустрії.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- виокремити зовнішні та внутрішні чинники, що ініціюють екотрансформацію провідних світових видавництв;
- ідентифікувати типові пріоритети екотрансформації цих видавництв;
- на емпіричному матеріалі простежити послідовність управлінських рішень;
- запропонувати структуровану Стратегію екотрансформації, придатну для подальшої адаптації іншими учасниками видавничого ринку.

Дослідження виконано у квітні – листопаді 2025 р. та ґрунтується на аналізі екологічних політик і практик 10 провідних міжнародних видавничих груп: Bertelsmann, Hachette Livre, HarperCollins, Macmillan, McGraw Hill, Pearson, Penguin Random House, Springer Nature, Wiley, Wolters Kluwer. Критерії добору видавництв: глобальна присутність і масштаб компанії; наявність розвиненої нефінансової звітності; репрезентативність різних сегментів індустрії; стабільність екологічного звітування.

Аналіз документів. Аналіз документів застосовано для структурного прочитання екологічних зобов'язань видавництв: визначення цілей, принципів екологічної політики, пріоритетів дій, механізмів реалізації (інструментів, процедур, KPI), а також рівня інституціоналізації екологічних ініціатив. Документи розглядалися як інституційно значущі артефакти, що відображають ступінь зрілості екологічного управління в компаніях.

До вибірки ввійшли 52 корпоративні документи, оприлюднені у 2021–2025 рр.: звіти сталого розвитку та ESG-звіти; кліматичні стратегії та дорожні карти декарбонізації; екологічні,

енергетичні, паперові та пакувальні політики; кодекси постачальників і стандарти відповідального постачання; розділи офіційних вебсайтів, присвячені управлінським рішенням і системам моніторингу.

Аналіз кейсів екологічних практик. Відібрано та проаналізовано 21 кейс. Під «кейсом» у дослідженні розуміємо конкретну практику екотрансформації, що реалізуються тим чи тим видавництвом, зокрема: відмова від віддаленої логістики й перехід на локальне виробництво; впровадження FSC/PEFC-сертифікованого або переробленого паперу; мінімізація пакувальних матеріалів та еко-редизайн упаковки; цифровізація редакційних процесів (відмова від паперових коректур); вимоги до постачальників щодо кліматичних зобов'язань та ін. Для кожного кейсу було сформовано короткий аналітичний опис: умови появи практики, управлінське рішення, зміст ініціативи, очікувані або зафіксовані результати.

Порівняльний аналіз. Порівняльному аналізу підлягали: 1) документальні дані (цілі, політики, принципи управління, екологічні стандарти, KPI); 2) практичні кейси (управлінські рішення, послідовності впровадження, інструменти реалізації).

На першому етапі порівняння здійснювалося співставлення документальних політик різних компаній для виявлення повторюваних структурних елементів: пріоритет декарбонізації, вимоги до постачальників, стандарти використання ресурсів, моделі звітності (GRI, SBTi, GHG Protocol), системи відповідального управління ланцюгами постачання.

На другому етапі порівнювалися кейс-практики, що дало змогу ідентифікувати типові управлінські патерни: від переходу на сертифікований папір до перебудови логістики, від цифровізації до створення внутрішніх екологічних департаментів.

Порівняльний аналіз дав змогу встановити стійкі, повторювані логіки дій, притаманні різним видавництвам незалежно від їхнього масштабу чи ринкового сегмента.

Синтез закономірностей в екотрансформації видавництв. Синтез здійснювався після етапу порівняння та передбачав: індуктивне групування повторюваних управлінських рішень; виявлення послідовностей, які стабільно реалізуються у різних компаніях; групування знайдених елементів у логічні блоки, що відображають послідовність екотрансформації. На основі виявлених закономірностей реконструйовано типову управлінську логіку впровадження екологічних практик – роз-

роблено Стратегію екотрансформації, що відображає узагальнений шлях видавництва від первинного усвідомлення проблеми до впровадження циркулярних моделей.

Дослідження має низку обмежень, що визначають межі інтерпретації отриманих результатів.

Вибірка компаній. Аналіз охоплює 10 великих міжнародних видавництв із розвинутою системою нефінансової звітності. Це обмежує можливість екстраполяції Стратегії на малі та середні видавництва або ринки. Крім того, він не враховує специфіку самвидаву, альтернативних моделей книговиробництва.

Характер джерел. Дослідження ґрунтується на публічно доступних документах, що частково виконують функції корпоративних комунікацій. Це створює ризик неповноти даних та потенційної вибіркості у висвітленні екологічних результатів.

Якісна природа методів. Застосовані методи дозволяють реконструювати управлінські логіки, але не дають можливості оцінити кількісні екологічні або економічні показники.

Виклад основного матеріалу. Головним результатом дослідження є Стратегія екотрансформації видавничих компаній (див. діаграму 1), яка відображає не просто набір практик, а логіку їх еволюції, фіксує типову траєкторію переходу від фрагментарних екологічних рішень до системної моделі екологічної відповідальності.

Стратегія подана як послідовність управлінських етапів – від первинного усвідомлення екологічних викликів до інтеграції принципів циркулярної економіки. Лінійне представлення

Стратегії має радше аналітичний характер: воно окреслює «ідеальний тип» траєкторії екотрансформації, з яким різні видавництва можуть співвідносити власні практики. У реальних умовах компанії нерідко проходять окремі стадії паралельно, повертаються до попередніх рішень або зміщують акценти залежно від ресурсних можливостей, регуляторного середовища і темпів ринкових змін.

Етап 1. Усвідомлення. Формує вихідну точку екотрансформації видавництва: саме на цьому етапі виникає запит на переосмислення діяльності крізь призму сталого розвитку.

Екологічні стандарти та вимоги стають не лише зовнішніми орієнтирами, а й основою для формування внутрішніх управлінських амбіцій: зростає важливість прозорості, нефінансової звітності та доказовості «зелених» заяв. Усвідомлення ризиків невідповідності (втрата контрактів, ускладнення в доступі до ринків, обмеження партнерств) зміщує фокус видавництва від добровільності до відповідальності. Водночас більш прискіпливим стає підхід до ланцюгів постачання – від вибору матеріалів до вимог до друкарень і логістичних партнерів. Це створює для видавництва нову нормативну рамку функціонування. Імпульс до змін провакують зовнішні регуляції (ESG-стандарти, директиви ЄС, кліматичні зобов'язання), конкурентний тиск, вимоги партнерів та зміна ціннісних очікувань аудиторії. Паралельно всередині компанії посилюється роль корпоративної відповідальності, формується екологічна культура і розуміння екологічності як складника бізнес-усталеності, доступу до ринків та партнерств.

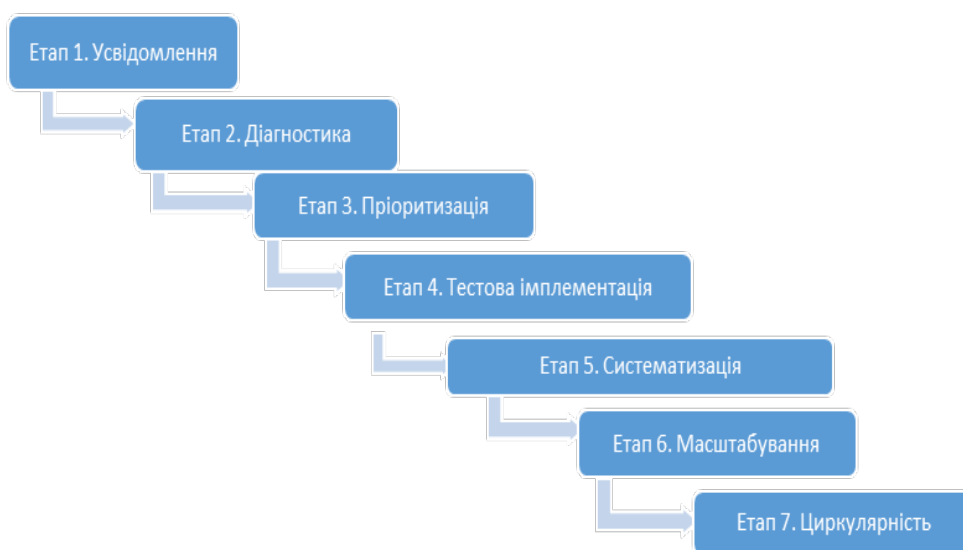


Рис. 1. Стратегія впровадження екологічних ініціатив видавництвами

Формування видавництвами корпоративної культури сталого розвитку призвело також до створення окремих департаментів (Pearson Environmental Steering Committee) та посад (Springer Nature запровадило посади Director of Sustainability та Climate Action Officer, Penguin Random House – Sustainability Officer, Bertelsmann – Chief Sustainability Officer, Pearson – Sustainability Director та Chief Sustainability Officer).

У цих умовах екологічні ініціативи перестають бути факультативними й набувають статусу ринкових та репутаційних зобов'язань, що зумовлюють потребу переходу від декларацій до системних дій.

Результатом етапу є формування первинного запиту на екотрансформацію та усвідомлення ключових екологічних ризиків і стимулів (регуляторних, ринкових, партнерських, ціннісних), що запускають потребу змін.

Етап 2. Діагностика впливу видавництва на екологію. На цьому етапі відбуваються дослідження, що мають на меті виявити конкретну екологічну шкоду, яку заподіє видавництво довік: надмірні витрати паперу, низька енергоефективність друкарських процесів, ресурсомісткі процеси або зайві операції тощо.

Формування розуміння може відбуватися на підставі:

- екологічного аудиту виробничих процесів (операційна діяльність, друкарські процеси, витратні матеріали, пакування, транспортування, утилізація відходів тощо) з встановленням точок ризику або карти впливів;
- оцінки життєвого циклу продукту;
- вимірювання екологічних наслідків для створення екологічного профілю видавництва;
- диференціювання процесів, які найдужче впливають на довкілля.

При проведенні такого комплексного дослідження обов'язково необхідно сформулювати його основну мету, котра в подальшому визначатиме глибину і горизонти екотрансформації: суспільний запит, якому хочеться відповідати; внутрішньокорпоративна потреба; бажання створити «зелений» офіс; необхідність отримати сертифікат чи подати звіт ESG. Принципово важливо також встановити межі оцінки: повний життєвий цикл видавничого продукту, власне виробництво, загальний виробничий ланцюг.

Проведення діагностики може ускладнюватися браком власної експертності та ресурсів, браком структурованих даних, комерційною закритістю даних від учасників глобального ланцюга поста-

вання тощо. Крім того, видавництво може зіткнутися з протистоянням між «культурою економії коштів» та «культурою екологічної відповідальності», адже варто усвідомлювати: діагностика – це фінансово затратні процедури.

Результатом етапу є встановлення екологічного профілю видавництва, визначення точок найбільшого впливу та побудова базових показників (викиди, відходи, енергоемність), які формують основу для пріоритетів і подальшої стратегії.

Етап 3. Пріоритизація. Маючи результати діагностики, видавництво визначає напрями з найбільшим потенціалом екологічного впливу та управлінської досяжності. Пріоритети формуються за логікою «вплив / важливість» і охоплюють як швидкі результати, так і довгострокові системні зміни.

1) *Декарбонізація (Scope 1–3, категорії викидів парникових газів у системі обліку GHG Protocol).* Глобальні групи визначають скорочення викидів як ключову вісь екостратегії. Наприклад: Bertelsmann («Be Climate Neutral by 2030» [3], 50 % реального скорочення), Pearson (–50 % до 2030 і –90 % до 2050) [19], Springer Nature (net zero до 2040, KPIs за GHG Protocol та SBTi) [21], Hachette (низьковуглецеві стратегії 30/30 і 50/30) [8], Penguin Random House (кліматична нейтральність, робота з Scope 3) [14].

2) *Відповідальне використання паперу й матеріалів.* Папір визначено як найбільш ресурсоємний компонент, що формує окрему групу рішень. Bertelsmann [6], HarperCollins [12], Pearson, Springer Nature здійснюють перехід на FSC/PEFC, контролюють прозорість ланцюгів постачання, мінімізують відходи, відмовляються від невідновлюваних матеріалів.

3) *Оптимізація логістичних ланцюгів.* Скорочення вуглецевого сліду транспортування та віддаленого виробництва формує другий за масштабом вплив. Springer Nature, Bertelsmann, Hachette, Penguin Random House працюють зі «стратегічними» постачальниками, локалізують друк, оптимізують маршрути і формати доставки.

4) *Цифровізація як зменшення матеріальної залежності.* Перехід на цифрові формати знижує матеріальну та транспортну складову, але потребує врахування енергоспоживання. Pearson, Macmillan розширюють платформений доступ замість тиражних моделей.

5) *Трансформація пакування.* Швидкий, але видимий для стейкхолдерів сегмент з екологічним і репутаційним ефектом. Bertelsmann, Springer Nature, Penguin Random House мінімізують у про-

дукції пластик, зменшують вагу та обсяг книжок, проводять еко-редизайн пакування.

На підставі проведеної пріоритезації формуються цілі та кліматична стратегія компанії, в якій артикулюють орієнтири (сталий дизайн книг, використання перероблених матеріалів, оптимізація логістики та інші), вимірювані цілі, часові рамки (SBTi, GHG Protocol, GRI/ESRS).

Результатом етапу є вибір фокусних напрямів екологічних дій (декарбонізація, матеріали, логістика, цифровізація, пакування) з урахуванням потенціалу впливу та ресурсної здійсненності.

Етап 4. Тестова імплементація. Це лабораторія екологічної ефективності: на цьому етапі задекларовані пріоритети перетворюються на гіпотези, практичні ініціативи, які в умовах виробничого циклу проходять перевірку життєздатності за критеріями функціональності, економічної доцільності, відповідності кліматичним цілям.

Кожна ініціатива проходить через тест: «впровадити – виміряти – проаналізувати – скоригувати – ухвалити рішення щодо масштабування». А далі видавництва оприлюднюють результати:

Springer Nature, Penguin Books UK, Pearson, Hachette звітували про досягнення вуглецевої нейтральності для власних операцій за Score 1 (прямі викиди) і Score 2 (енергія);

Bertelsmann, Hachette та HarperCollins тестували альтернативні моделі логістики – оптимізовані маршрути, регіональне виробництво, використання електровантажівок, оцінюючи їхню здатність скорочувати викиди без порушення ритму постачання продукції;

Pearson, McGraw Hill та Macmillan переорієнтувалися на цифрові рішення (застосування електронних підручників, адаптивних платформ (наприклад, McGraw Hill платформа ALEKS, Pearson платформа Pearson+, McGraw Hill – еко-система McGraw Hill Connect).

Результатом етапу є накопичення емпіричних даних щодо ефективності тих чи тих “зелених” практик, вартості та відгуків партнерів.

Етап 5. Систематизація. На цьому етапі поодинокі «тестові» заходи оформлюються у комплексну та формалізовану систему – видавництва вибудовують сталі внутрішні стандарти, процедури, індикатори результативності, політики. І ці інструменти забезпечують відтворюваність екологічних практик у всіх підрозділах, тож екологічність стає нормою функціонування компанії.

Наприклад, Bertelsmann має широкий пакет документів та корпоративних екологічних прак-

тик: Environmental Policy [5], Energy & Climate Policy [4], Code of Conduct for Suppliers.

Penguin Random House екологічну стратегію концентрує довкола трьох ініціатив: відповідальне використання ресурсів, просування екологічних цінностей через контент, партнерство з організаціями. Для їх реалізації створено внутрішню систему екологічного аудиту, що забезпечує уніфіковані стандарти: PRHUK Sustainability Impact Report [20], PRH Carbon-Impact-Report-2020-2021 [7].

Видавництво Springer Nature формує централизовану систему управління екологічними ініціативами, поширюючи стандартизовані практики, цифровий документообіг на всі підрозділи та партнерів. Hachette Book Group [18] зосереджується на досягненні енергоефективності, зменшенні відходів, екологічному транспортуванні, стандартизованості паперу.

Систематизація відбувається також через щорічну корпоративну звітність про сталий розвиток та звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), встановлення вимірних цілей із часовими рамками, створення механізмів моніторингу. Спостерігаємо постійне посилення вимог, наприклад, переорієнтування видавництва у 2024 на «Європейські стандарти звітності про сталий розвиток» (ESRS), які передбачають звітування не тільки про наслідки ESG для роботи компанії, а й про конкретний вплив бізнесу на людей та навколишнє середовище.

Результатом етапу є перехід від поодиноких «зелених» рішень до формалізованої системи з політиками, стандартами, KPI та механізмами моніторингу, що робить екологічність внутрішньою нормою функціонування.

Етап 6. Масштабування. Етап передбачає впровадження еко-стандартів як корпоративної норми та інтегрування сталих практик у стратегічне планування та ухвалення управлінських рішень, бюджетування, вибудовування виробничого процесу. Для видавничої галузі цей етап визначає можливість остаточного переходу до моделі, де екологічна відповідальність стає системною характеристикою бізнесу, замість поодиноких екологічних ініціатив.

Провідні міжнародні видавництва демонструють різні способи масштабування:

– напрацювання стандартів з екологічних практик (стандарти пакування з відмовою від пластику, обов’язкове використання сертифікованого чи переробленого паперу, набір мінімальних вимог до друкарень, уніфікацію екологічних вимог в усіх підрозділах);

- масове впровадження результатів успішних проєктів (якщо POD показав ефективність у дитячих виданнях, то масштабування на навчальні і художні видання);
- цифрове масштабування (використання автоматизованих інструментів управління накладками, широке впровадження друку на вимогу);
- інституційні зміни в управлінні (системний моніторинг екологічних KPI);
- вихід на нові ринки (отримання міжнародних екомаркувань);
- опрозорення інформації (оновлення екологічних показників, оприлюднення звітів).

Наприклад, Bertelsmann встановлює стратегічні цілі на рівні групи, а потім кожен підрозділ адаптує їх до своєї специфіки. Springer Nature формує централізовану систему управління екологічними ініціативами, поширюючи стандартизовані практики, цифровий документообіг на всі підрозділи та партнерів (наприклад, досягнення carbon neutrality до 2024 року, 100% сертифікованого паперу FSC/PEFC, мінімізація пластику в пакуванні).

Результатом етапу є поширення екостандартів на всі підрозділи та ланцюги постачання, інтеграція принципів сталості у стратегічне планування, бюджетування та корпоративне управління.

Етап 7. Циркулярність. Це найвищий рівень інтеграції екологічних ініціатив у видавничу діяльність, що передбачає відмову від лінійної економіки «виробництво – споживання – утилізація» і впровадження принципу замкненого циклу як основу бізнес-моделі. Йдеться про структурне переосмислення моделі створення та поширення продукції, коли суттєвого значення набуває зменшення матеріальної залежності галузі через регенерацію та рециклінг.

Типові кроки видавництва на цьому етапі:

- аналіз матеріальних потоків (які ресурси використовуються, що можна переробити, де виникають відходи);
- переорієнтування на циркулярні ресурси (перехід на водорозчинні або рослинні фарби, використання переробленого або сертифікованого паперу, зменшення пластику, мінімалізм в оформленні обкладинок);
- організування повторного використання та переробки (збір макулатури, бракованих та неліквідних видавничих продуктів);
- впровадження цифрових альтернатив у виробничих процесах і видавничих продуктах;
- оптимізування логістики.

Bertelsmann Printing Group розробили ініціативи з усвідомленого споживання, що перед-

бачало: підписання «Хартії здорового друку» як декларації ресурсозберігаючого підходу; використання під час виробництва матеріалів, які «підлягають переробці або компостуванню, коли велика кількість матеріалів багаторазового використання може бути повернута в процес переробки» [1].

HarperCollins вибудовує управління постійними потоками матеріалів: вимоги до постачальників щодо вторинної переробки паперу і пакування, оптимізація дизайну книг для зменшення споживання витратних матеріалів.

Macmillan, Pearson, McGraw Hill, Springer Nature працюють над циркулярністю через збільшення кількості цифрових видавничих продуктів та освітніх екосистем.

Результатом етапу є трансформація видавничої моделі, що передбачає замкнені цикли споживання ресурсів (повторне використання, рециклінг, цифрові альтернативи), що засвідчує вихід за межі лінійної економіки та формує нову екологічну бізнес-логіку.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу реконструювати типовий шлях екотрансформації провідних видавничих груп і запропонувати Стратегію впровадження екологічних ініціатив у видавничій індустрії. Встановлено, що екотрансформація видавництва розгортається як процес, що включає сім послідовних фаз: усвідомлення, діагностику, пріоритизацію, тестову імплементацію, систематизацію, масштабування та рух до циркулярності.

Дослідження підтверджує: екологічні ініціативи у видавництвах виходять за рамки суто технологічних змін і дедалі більше інтегруються в корпоративне управління, культуру та репутаційний менеджмент. Створення спеціалізованих посад і департаментів сталого розвитку, формування внутрішніх політик, розбудова системи звітності та моніторингу перетворюють екологічність із добровільного жесту в елемент бізнес-моделі – і це впливає на доступ до ринків, партнерств, фінансування.

Практична цінність запропонованої Стратегії полягає в тому, що вона може бути використана видавництвами як інструмент (дорожня карта, чек-лист) для планування та оцінювання власного шляху екотрансформації.

Подальші дослідження можуть провадитися на перетині теорії видавничої справи, теорії зацікавлених сторін, інституційної теорії організацій. Їх доцільно спрямувати на кількісну верифікацію результативності окремих етапів Стратегії; аналізування адаптації екологічних стратегій у малих

і середніх видавництвах та на локальних ринках; вивчення взаємодії видавців з авторами, бібліотеками, освітніми та культурними платформами у контексті екотрансформації; порівняння видавничої галузі з іншими креативними індустріями.

Для українського видавничого ринку запропонована Стратегія має окрему прикладну цінність, оскільки дає структуровану модель переходу від поодиноких екологічних кроків до інституціоналізованої системи сталого управління. Попри різницю масштабів, ресурсних можливостей та регуляторного поля, саме поетапність (усвідомлення – діагностика – пріоритизація – тестування –

систематизація – масштабування – циркулярність) може слугувати управлінською логікою для українських видавництв, які перебувають у ситуації, з одного боку, кризових явищ, а з другого боку, поступового наближення до вимог європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). Стратегія може бути використана і для формування внутрішніх політик, і для розроблення галузевих рекомендацій та освітніх модулів, що сприятиме поступовому переходу українського книговидання від фрагментарних «екорішень» до стійкої моделі екологічної репутаційної та виробничої відповідальності.

Список літератури:

1. A Big Step In Sustainable Book Production. URL: <https://www.bertelsmann.com/corporate-responsibility/engagement/project/a-big-step-in-sustainable-book-production.jsp>
2. Adema J. Strategies for Climate Justice in the Academic Publishing Industry: From Pledges to Direct Action. *The Journal of Electronic Publishing*. 2025. 28(2). <https://doi.org/10.3998/jep.7096>
3. Be Climate Neutral by 2030. URL: <https://www.bertelsmann.com/news-and-media/news/bertelsmann-to-be-climate-neutral-by-2030.jsp>
4. Bertelsmann Energy & Climate Policy. URL: <https://www.bertelsmann.com/media/verantwortung/downloads/englisch/bertelsmannenergypolicy-en.pdf>
5. Bertelsmann Environmental Policy. URL: <https://www.bertelsmann.com/media/verantwortung/downloads/englisch/150324-bertelsmann-environmental-policy.pdf>
6. Bertelsmann Paper Policy. URL: <https://www.bertelsmann.com/media/verantwortung/downloads/englisch/bertelsmann-paper-policy-en.pdf>
7. Carbon-Impact-Report-2020-2021. URL: <https://wp.penguin.co.uk/wp-content/uploads/2022/01/Carbon-Impact-Report-2020-2021.pdf>
8. Environmental Progress Report Hachette Book Group 2022-2023. URL: <https://www.hachettebookgroup.com/wp-content/uploads/2023/12/HBGs-Green-Progress-Report-for-2022-2023.pdf>
9. Galanakis C. M. Future publishing in the environmental sector. *Discover Environment*. 2023. Volume 1. article number 2. <https://doi.org/10.1007/s44274-023-00002-4>
10. Gladysz B., Krystosiak K., Ejsmont K., Kluczek, A., Buczacki A. Sustainable Printing 4.0–Insights from a Polish Survey. *Sustainability*. 2021. Volume 13. <https://doi.org/10.3390/su131910916>
11. Gladysz B., Krystosiak K., Buczacki A., Quadri W., Ejsmont K., Kluczek A., Park J., & Fumagalli L. Sustainability and Industry 4.0 in the packaging and printing industry: a diagnostic survey in Poland. *Engineering Management in Production and Services*, 2024. Volume 16: Issue 2, 51-67. <https://doi.org/10.2478/emj-2024-0013>
12. Global Paper Sourcing Policy. URL: <https://newscorp.com/app/uploads/2025/09/Global-Paper-Sourcing-Policy-Oct-2025-FINAL.pdf>
13. Höller Y., Urbschat M.M., Bathke A. Sustainable scientific publishing: a pilot survey on stakeholder motivations and opinions. *Discover Sustainability*. 2024. Volume 5. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-023-00175-1?utm_source=chatgpt.com
14. Journey to Zero: Sustainability Impact Report. URL: <https://www.penguin.co.uk/about/social-impact/our-recent-impact/journey-to-net-zero-2>
15. Joy N. S., Rahman M. M. Exploring Sustainable Publishing Practices in the Publishing Industry of Bangladesh: A Qualitative Study in the Context of the Fifth Industrial Revolution. *Journal of Developing Societies*. 2025. Volume 41, Issue 3 <https://doi.org/10.1177/0169796X251324>
16. Lall P., Bimali S., Soni V. & Miller S. Process Recipes of Additively Printed Sustainable Silver-Ink Using Aerosol Jet Printing. *Conference: 2023 22nd IEEE Intersociety Conference on Thermal and Thermomechanical Phenomena in Electronic Systems (ITherm)*. DOI: 10.1109/ITherm55368.2023.10177634
17. Mirković I.B & Bolanca Z. Calculation of the carbon footprint of books and e-readers through the stages of the product life cycle. *International symposium on graphic engineering and design*. 2024. <https://doi.org/10.24867/GRID-2024-p70>

18. Nos actions & Nos engagements. URL: https://media.hachette.fr/11/pdf-file/2023-05/220314_rapport_rse_def3_pagesimple.pdf
19. Pearson Climate Action Plan Road to net zero. URL: <https://plc.pearson.com/sites/pearson-corp/files/2025-03/pearson-CAP-2024-update.pdf>
20. PRH UK Sustainability Impact Report 2022. URL: <https://wp.penguin.co.uk/wp-content/uploads/2023/12/PRH-UK-2022-Sustainability-Impact-Report.pdf>
21. Selected sustainability kpis. Information supplementing the 2024 non-financial report. URL: https://annualreport.springernature.com/2024/pdfs/SN_Sustainability_KPIs_24.pdf
22. Wells J.-R., Boucher J.-F., Laurent A. & Villeneuve C. Carbon Footprint Assessment of a Paperback Book. *Journal of Industrial Ecology*. 2012. 16(2). 243-258. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00414.x>

Vodolazka S. A., Krainikova T. S. STRATEGY FOR IMPLEMENTING ENVIRONMENTAL INITIATIVES IN THE PUBLISHING INDUSTRY: EVIDENCE FROM GLOBAL PUBLISHING COMPANIES

The purpose of the study is to theoretically generalize the environmental practices of leading international publishing companies and to develop a managerial Strategy for implementing environmental initiatives in the publishing industry. The relevance of the topic is driven by increasing regulatory pressure, the transition of the publishing business to ESG reporting, changing audience expectations, and the transformation of supply chains, which shifts environmental responsibility from the domain of voluntary CSR to the domain of market, reputational, and legal accountability.

The research was conducted between April and November 2025 using a set of methods: document analysis, case study, comparative analysis, and synthesis, which made it possible to reconstruct the typical trajectory from fragmented “green” initiatives to an institutionalized ecological model. A qualitative analysis of 52 corporate documents (environmental strategies, climate policies, non-financial reporting, responsible sourcing standards) and 21 cases of environmental practices of 10 global publishing groups (Bertelsmann, Hachette Livre, HarperCollins, Macmillan, McGraw Hill, etc.) was carried out.

The final result of the study is a seven-stage Strategy of eco-transformation (awareness, diagnostics, prioritization, pilot implementation, systematization, scaling, circularity), which structures the managerial trajectory of publishing houses: from initial ecological actions (certified paper, packaging optimization, digital editorial workflows) to standardized policies, environmental KPIs, monitoring systems, and the transition to circular resource cycles.

The scientific novelty lies in formulating a generalized managerial scenario of publishing eco-transformation, which interprets environmental initiatives not as isolated technological steps but as a structural shift of the business model. The practical value of the Strategy lies in its applicability as a roadmap for publishers that are planning or undergoing a transition toward an environmentally responsible operational model.

Keywords: publishing eco-transformation, sustainable publishing, ESG standards, circular model, strategy for implementing environmental initiatives.

Дата першого надходження статті до видання: 19.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.04.2026