

ogy in economics and entrepreneurship: monograph]. Kyiv: KNEU.

Voloshyna-Sidei V. V. (2021). Analiz otsinky ryzykiv yak instrument staloho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta koronakryzy [Risk assessment analysis as a tool for sustainable entrepreneurship development in the conditions of global challenges and the coronacrisis]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 2 (25), 72–76. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13>

Zorina O. A. (2020). Metody analizu finansovykh ryzykiv [Methods of financial risk analysis]. *Problemy teorii*

ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu, 2 (20), 221–229. [https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2\(20\)-221-229](https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-221-229)

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.08.2026

Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.599.6:005.52:005.332.4

JEL: L21; M10; O33; Q01

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-603-612>

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

© 2026 ПАНЧЕНКО В. А., ПАНЧЕНКО О. П.

УДК 005.599.6:005.52:005.332.4

JEL: L21; M10; O33; Q01

Панченко В. А., Панченко О. П. Стратегічна трансформація управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки

У статті досліджено особливості впливу концепції циркулярної економіки на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Основну увагу зосереджено на аналізі викликів, що виникають у процесі впровадження циркулярних бізнес-моделей, а також на визначенні їх потенціалу щодо підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на значну кількість праць з питань циркулярної економіки, недостатньо висвітленими залишаються практичні механізми адаптації системи стратегічного управління суб'єктів малого та середнього підприємництва до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Потребує системного розроблення питання інтеграції циркулярних інструментів із цифровою трансформацією та розвитком територіальних громад. Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів до стратегічної трансформації управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки шляхом обґрунтування сучасних механізмів інтеграції циркулярних принципів у систему стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій для підвищення ресурсоефективності й конкурентоспроможності підприємств. Досліджуючи динаміку суб'єктів малого та середнього підприємництва, зайнятості населення, авторами використано методи наукового узагальнення, порівняльного та статистичного аналізу. Для оцінки нормативно-правового забезпечення та формування стратегічних напрямів діяльності використані методи інституційного та системного аналізу. Розкрито ключові принципи циркулярної економіки (зокрема, збереження економічної цінності продукції, матеріалів і ресурсів упродовж усього життєвого циклу) та обґрунтовано доцільність їх інтеграції в систему управління суб'єктами малого і середнього підприємництва. Окремо акцентовано увагу на необхідності активного залучення підприємств до міжнародних екологічних та інноваційних ініціатив, що сприятиме поширенню сучасних практик сталого розвитку. За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики та створення сприятливих організаційно-економічних умов для впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльності підприємств. Наукова новизна полягає у системному поглибленні науково-методичних підходів до формування адаптивної моделі управління підприємствами на основі поєднання принципів ресурсозбереження, цифрових технологій та концепції промислової симбіозності на рівні громад.

Ключові слова: циркулярна економіка; стратегія управління; сталий розвиток; підприємства; інноваційні технології; ресурси; управління відходами; бізнес-модель.

Табл.: 3. Бібл.: 15.

Панченко Володимир Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія (вул. Степана Чобану, 1, Кропивницький, 25005, Україна)

E-mail: panchenkovova1973@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-7752>

Панченко Оксана Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)

E-mail: op_panchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

Panchenko V. A., Panchenko O. P. Strategic Transformation of Enterprise Management in the Context of the Transition to a Circular Economy

The article examines the specifics of the impact of the circular economy conception on the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. The main focus is on analyzing the challenges that arise in the process of implementing circular business models, as well as on determining their potential for increasing resource efficiency and ensuring long-term competitiveness of enterprises. Despite the significant number of works on the circular economy, practical mechanisms for adapting the strategic management system of small and medium-sized businesses to the conditions of martial law and postwar reconstruction in Ukraine remain insufficiently covered. The issue of integrating circular tools with digital transformation and the development of territorial communities requires systematic development. The aim of the study is to develop theoretical provisions and scientific and methodological approaches to the strategic transformation of enterprise management in the context of the transition to a circular economy by substantiating modern mechanisms for integrating circular principles into the strategic management system and developing practical recommendations for increasing resource efficiency and competitiveness of enterprises. In studying the dynamics of small and medium-sized enterprises and employment, the authors used methods of scientific generalization, comparative and statistical analysis. To assess the regulatory framework and form strategic directions, methods of institutional and system analysis were used. The key principles of the circular economy are revealed, in particular, preserving the economic value of products, materials and resources throughout the entire life cycle, and the feasibility of their integration into the management system of small and medium-sized enterprises is substantiated. Particular attention is paid to the need for active involvement of enterprises in international environmental and innovation initiatives, which will contribute to the spread of modern sustainable development practices. Based on the results of the study, practical recommendations are formulated for improving State policy and creating favorable organizational and economic conditions for the implementation of circular business models in the activities of enterprises. The scientific novelty lies in the systematic deepening of scientific and methodological approaches to the formation of an adaptive model of enterprise management based on a combination of the principles of resource conservation, digital technologies, and the conception of industrial symbiosis at the community level.

Keywords: circular economy; strategic management; sustainable development; enterprises; innovative technologies; resources; waste management; business model.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 15.

Panchenko Volodymyr A. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Aviation Management, Ukrainian State Flight Academy (1 Stepana Chobanu Str., Kropyvnytskyi, 25005, Ukraine)

E-mail: panchenkovova1973@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-7752>

Panchenko Oksana P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University (1 Shevchenko Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)

E-mail: op_panchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

ВСТУП

Зростання екологічних ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, деградацією природних екосистем та інтенсивним використанням обмежених природних ресурсів, є однією з ключових глобальних проблем сучасності. Лінійна модель економічного розвитку дедалі більше демонструє свою неспроможність забезпечувати раціональне природокористування та екологічну безпеку.

Відповідно до прогнозів Світового банку, до 2050 року світові обсяги утворення відходів можуть збільшитися приблизно на 70 %, що підтверджує необхідність впровадження нових підходів до управління ресурсами на засадах циркулярної економіки [1].

У відповідь на зазначені виклики міжнародна спільнота активно впроваджує концепцію циркулярної економіки, яка передбачає трансформацію традиційної лінійної моделі господарювання («виробництво – споживання – утилізація») у систему замкнених матеріальних і ресурсних потоків. Такий підхід орієнтований на

максимальне продовження життєвого циклу продукції, повторне використання матеріалів, мінімізацію утворення відходів і підвищення ресурсної ефективності виробництва.

На відміну від традиційних моделей економічного розвитку, циркулярна економіка поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі, створюючи передумови для довгострокового сталого розвитку підприємств і територій.

Для України актуальність впровадження принципів циркулярної економіки значно зросла в умовах воєнного стану. Масштабні руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит окремих видів ресурсів та необхідність післявоєнного відновлення економіки вимагають переходу до нових моделей стратегічного управління, заснованих на принципах ресурсозбереження, повторного використання матеріалів і впровадження інноваційних технологій. За таких умов циркулярна економіка стає не лише інструментом екологічної модернізації, а й одним із ключових напрямів підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування циркулярної моделі економіки поступово перетворюється на один із ключових напрямів трансформації сучасної економіки, оскільки традиційна лінійна модель використання ресурсів дедалі більше втрачає свою ефективність в умовах глобальних екологічних та економічних викликів. Концептуальні, організаційно-економічні та управлінські аспекти переходу до циркулярної економіки стали предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теоретичних положень і практичних механізмів впровадження принципів циркулярної економіки зробили Н. А. Клевцевич [2], А. В. Корюгін, О. М. Кульганік [3], Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. [4], а також J. Kirchherr [5], M. Geissdoerfer, P. Savaget, N. Bocken [6] та інші дослідники.

У своїх працях вони обґрунтовують необхідність переходу до ресурсоефективних моделей господарювання, розвитку інноваційних бізнес-процесів, удосконалення стратегічного управління підприємствами та формування ефективних механізмів реалізації принципів циркулярної економіки. Водночас сучасні умови господарювання, зокрема цифровізація економіки, глобальна нестабільність і воєнні виклики, актуалізують потребу в подальшому розвитку науково-методичних підходів до стратегічної трансформації системи управління підприємствами на засадах циркулярної економіки з урахуванням факторів цифровізації та інституційної взаємодії з територіальними громадами.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень і науково-методичних підходів до стратегічної трансформації управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки шляхом обґрунтування сучасних механізмів інтеграції циркулярних принципів у систему стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку підприємств.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- ✦ метод наукового абстрагування, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату циркулярної економіки та теоретичного обґрунтування напрямів стратегічної трансформації управління;
- ✦ статистичний та порівняльний аналіз – для оцінки динаміки кількості суб'єктів госпо-

дарювання та чисельності зайнятих працівників в Україні;

- ✦ інституційний аналіз – при дослідженні нормативно-правового забезпечення, державних стратегій та програм підтримки бізнесу;
- ✦ системно-структурний підхід – для систематизації та розроблення комплексної матриці стратегічних напрямів трансформації управління підприємствами.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти Світового банку та ООН, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, а також праці провідних вітчизняних і закордонних учених.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світова практика свідчить, що ефективність реалізації концепції циркулярної економіки значною мірою залежить від рівня розвитку малого та середнього підприємництва, яке є важливим елементом структурної модернізації національної економіки. Саме тому в сучасних умовах пріоритетного значення набувають механізми фінансового стимулювання, інституційної підтримки та інвестиційного забезпечення діяльності підприємств цього сектору. За даними Організації Об'єднаних Націй, офіційно зареєстровані мікро-, малі та середні підприємства формують близько половини світового валового внутрішнього продукту, що свідчить про їхній вагомий внесок у забезпечення економічної стабільності, інноваційного розвитку та підвищення рівня зайнятості населення [7].

Приватний сектор є одним із базових елементів національної економічної системи, оскільки забезпечує виробництво товарів і надання послуг, формує конкурентне середовище, стимулює технологічний розвиток та є важливим джерелом зайнятості населення. Особливо вагому роль у цих процесах відіграють малі та середні підприємства, які характеризуються високим рівнем адаптивності до змін економічної кон'юнктури, швидкістю прийняття управлінських рішень і здатністю впроваджувати сучасні підходи до сталого розвитку, зокрема принципи соціальної відповідальності та циркулярної економіки.

Як зазначив Президент України: «... розвиток малого та середнього бізнесу – важливий пріоритет і моєї програми, коли я йшов у Президенти України, і сьогодні це пріоритет для нашого уряду й нашої держави. Малий і середній бізнес – це основа економіки, що створює 60% ВВП, сім міль-

йонів робочих місць та майже 40% податкових надходжень» [8]. Водночас повномасштабна війна суттєво трансформувала роль малого та середнього підприємництва в економіці України. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році, попри негативний вплив воєнних дій, сектор малого та середнього бізнесу залишався домінуючим у структурі національної економіки. Найбільшу частку суб'єктів господарювання становили малі підприємства та фізичні особи-підприємці, що

підтверджує їх визначальну роль у забезпеченні економічної активності, зайнятості населення та функціонуванні внутрішнього ринку. Водночас порівняно з попереднім роком спостерігалось скорочення кількості суб'єктів підприємництва всіх категорій, що зумовлено наслідками повномасштабної війни, релокацією бізнесу, втратою виробничих потужностей і зниженням ділової активності. Основні показники розвитку підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка кількості суб'єктів підприємництва в Україні у 2021–2022 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Великі підприємства, од.	610	494	-116	-19,0
Середні підприємства, од.	17 811	15 037	-2 774	-15,6
Малі підприємства (разом із мікро), од.	1 937 827	1 716 977	-220 850	-11,4
Мікропідприємства, од.	1 880 858	1 671 558	-209 300	-11,1

Джерело: сформовано на основі [9; 13; 14].

Дані таблиці 1 свідчать, що у 2022 році скоротилася кількість підприємств усіх категорій. Найбільше абсолютне скорочення зафіксовано серед малих і мікропідприємств, які становлять основу підприємницького сектору України. Водночас навіть за умов воєнного стану саме цей сегмент продовжує відігравати ключову роль у функціонуванні національної економіки. Це підтверджує доцільність розроблення ефективних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу, серед яких особливе місце займає впровадження принципів циркулярної економіки, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, знизити виробничі витрати та підвищити стійкість підприємств до кризових викликів.

Воєнні умови господарювання суттєво трансформували діяльність українських підприємств, однак сектор малого та середнього бізнесу залишився ключовим елементом забезпечення еконо-

мічної стійкості країни. Підприємства цього сектору оперативно адаптували виробничі процеси до нових умов, диверсифікували напрями діяльності, освоювали виробництво продукції оборонного та соціально важливого призначення, що сприяло збереженню економічної активності навіть в умовах повномасштабної війни.

Як свідчать дані табл. 2, у 2022 році чисельність зайнятих працівників скоротилася в усіх категоріях підприємств. Водночас частка працівників, зайнятих на середніх підприємствах, зросла з 46,43 % у 2021 році до 47,99 % у 2022 році (на 1,56 в. п.). Наведені статистичні дані підтверджують, що саме середні підприємства виявилися найбільш адаптивними до кризових умов, демонструючи вищу здатність до збереження трудового потенціалу порівняно з великими та малими суб'єктами господарювання.

Таблиця 2

Динаміка чисельності зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах України у 2019–2022 рр.

Рік	Великі підприємства, тис. осіб	Середні підприємства, тис. осіб	Малі підприємства, тис. осіб	Загальна кількість зайнятих, тис. осіб
2019	1 608,3	3 052,6	1 746,6	6 407,5
2020	1 574,6	3 088,4	1 703,1	6 366,1
2021	1 648,7	2 967,8	1 775,2	6 391,7
2022	1 369,9	2 582,8	1 429,7	5 382,4

Джерело: сформовано на основі [9; 13; 14].

Аналіз нормативно-правових документів та стратегічних програм розвитку України засвідчив, що стимулювання підприємництва визначено як один із пріоритетних напрямів державної економічної політики. Зокрема, у Національній економічній стратегії України до 2030 року розвиток малого та середнього бізнесу розглядається як необхідна передумова підвищення конкурентоспроможності економіки, розширення інноваційної діяльності, створення нових робочих місць і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави [10; 11]. Стратегічні цілі, задекларовані у цьому документі, включають створення нових підприємств та підтримку існуючих для забезпечення стрімкого відновлення й подальшого економічного зростання нашої держави. Враховуючи це, необхідно активно вивчати досвід європейських країн у сфері підтримки малого і середнього бізнесу, зокрема, такі важливі аспекти, як:

- ✦ створення умов для навчання підприємців для підвищення рівня їх компетенцій та, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку;
- ✦ забезпечення розвитку підприємницької культури для збільшення кількості людей, які вірять у власну ідею та готові піти на ризик для її реалізації;
- ✦ створення нових можливостей для збуту товарів та послуг підприємців, зокрема за рахунок стимулювання інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу та об'єднання підприємців для сприяння кооперації між підприємцями;
- ✦ забезпечення повноцінного функціонування екосистем для розвитку інновацій [10].

Практична реалізація державної політики у сфері підтримки підприємництва здійснюється через систему фінансових та організаційних інструментів, спрямованих на активізацію економічної діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, Міністерством економіки України впроваджено низку програм, які забезпечують доступ підприємств до фінансових ресурсів, стимулюють започаткування власної справи, модернізацію виробництва та підвищення його енергоефективності. До таких інструментів належать державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», грантовий проект «єРобота» та програма пільгового іпотечного кредитування «єОселя», які сприяють розширенню підприємницької активності та залученню інвестицій.

Водночас ефективність реалізації зазначених програм значною мірою залежить від спроможності територіальних громад створювати

сприятливі умови для розвитку підприємництва. Саме громади сьогодні виступають ключовими суб'єктами формування локального економічного середовища, забезпечуючи розвиток індустриальних парків, підтримку релокованих підприємств, удосконалення інженерної та транспортної інфраструктури, цифровізацію адміністративних послуг і створення сприятливого інвестиційного клімату. У цьому контексті поєднання державних програм підтримки бізнесу із стратегічними планами розвитку територіальних громад формує передумови для прискорення післявоєнного відновлення економіки, підвищення рівня зайнятості населення та поступового впровадження принципів циркулярної економіки на місцевому рівні.

У серпні 2024 року в Україні було затверджено Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року, яка визначає сучасні пріоритети державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва [12]. Стратегія орієнтована на підтримку екологічної модернізації підприємств, впровадження принципів «зеленого» переходу, цифрових технологій, інновацій та інклюзивного розвитку бізнесу.

У межах реалізації операційної цілі 1.1 «Полегшення доступу до капіталу та ресурсів» передбачено такі основні напрями діяльності:

- ✦ сприяння більш успішному отриманню кредитування шляхом вжиття державою заходів до стимулювання підприємницької діяльності, зокрема через впровадження уніфікованих форматів бізнес-планів, інструментів їх створення, моніторингу, аналізу та оцінки;
- ✦ створення системи страхування воєнних ризиків в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, що є критично важливим для економіки країни, особливо в контексті забезпечення стабільності та передбачуваності для малого і середнього підприємництва. Створення в Україні системи страхування воєнних ризиків передбачено в концептуальній записці, погодженій в лютому 2024 року Радою фінансової стабільності;
- ✦ удосконалення системи публічних закупівель в частині врахування потреб малого і середнього підприємництва шляхом створення додаткового попиту на його товари та послуги;
- ✦ спрощення доступу до ринків капіталу в результаті розроблення нормативно-

правових актів, що спрощують процедуру емісії цінних паперів для малого і середнього підприємництва. Це сприятиме спрощенню процесу залучення інвестицій через публічну пропозицію та підвищить доступність фінансових інструментів для малого і середнього підприємництва [12].

На нашу думку, реалізація визначених Стратегією заходів повинна здійснюватися на засадах синергії державної, регіональної та місцевої економічної політики. Лише за умови ефективної взаємодії центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та бізнесу можливо забезпечити досягнення визначених стратегічних цілей. Особливої актуальності набуває інтеграція інструментів підтримки малого і середнього підприємництва із програмами розвитку територіальних громад, що дозволить активізувати інвестиційні процеси, стимулювати впровадження інноваційних і циркулярних бізнес-моделей, підвищити рівень зайнятості населення та зміцнити фінансову самодостатність місцевих бюджетів. У перспективі саме такий підхід може стати одним із ключових чинників післявоєнного відновлення національної економіки.

Враховуючи сучасні тенденції трансформації світової економіки, важливим завданням державної політики та стратегічного управління є формування сприятливих умов для впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльності малого та середнього підприємництва. Реалізація таких підходів забезпечує підвищення ресурсної ефективності виробництва, скорочення екологічного навантаження, стимулює технологічні інновації та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Водночас саме сектор малого і середнього бізнесу характеризується високою адаптивністю до впровадження інноваційних, енергоефективних та екологічно орієнтованих технологій, що повністю узгоджується із сучасними цілями сталого розвитку та європейським курсом економічної трансформації України.

Незважаючи на поступове поширення принципів циркулярної економіки серед українських підприємств, рівень їх практичної інтеграції залишається неоднорідним. Частина суб'єктів малого та середнього підприємництва вже застосовує окремі елементи циркулярних бізнес-моделей під час проектування продукції, організації виробничих процесів, управління матеріальними потоками та оптимізації використання ресурсів. Водночас для більшості підприємств перехід до економіки

замкнутого циклу потребує комплексної трансформації системи стратегічного управління, що охоплює не лише виробничі процеси, а й логістику, енергетичну безпеку, цифровізацію, інноваційну діяльність, співпрацю з територіальними громадами та розвиток людського капіталу.

На нашу думку, в сучасних умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення економіки впровадження циркулярної моделі повинно здійснюватися поетапно, із врахуванням специфіки діяльності підприємства, наявних ресурсів, рівня цифрової зрілості, галузевих особливостей та економічного потенціалу територіальної громади. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише ефективніше використання матеріальних і енергетичних ресурсів, а й підвищити стійкість підприємств до зовнішніх ризиків, зміцнити локальні виробничі ланцюги, активізувати інвестиційну діяльність і сприяти формуванню конкурентоспроможної економіки замкнутого циклу.

З урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, необхідністю енергетичної незалежності, цифрової трансформації, євроінтеграційними процесами та розвитком територіальних громад, доцільно виокремити основні напрями стратегічної трансформації системи управління підприємствами малого та середнього бізнесу, реалізація яких забезпечить поступовий перехід до принципів циркулярної економіки (табл. 3).

Особливого значення в сучасних умовах набувають напрями, пов'язані із забезпеченням ресурсної та енергетичної стійкості, цифровізацією управлінських процесів, розвитком локальних виробничих ланцюгів та поглибленням співпраці підприємств із територіальними громадами. Саме ці складові дозволяють мінімізувати вплив воєнних ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити безперервність господарської діяльності.

ОБГОВОРЕННЯ

На нашу думку, важливою особливістю запропонованої системи є взаємозалежність усіх її складових. Наприклад, цифровізація управління ресурсами сприяє підвищенню ефективності екодизайну продукції, а розвиток місцевої інфраструктури та індустріальних парків створює передумови для формування циркулярних виробничих кластерів і промислової симбіозності. Водночас реалізація таких заходів потребує активної підтримки органів державної влади та місцевого самоврядування, що забезпечує узгодження інтересів бізнесу, громади та держави.

Стратегічні напрями трансформації управління підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах переходу до циркулярної економіки з урахуванням сучасних викликів України

Напрями стратегічної трансформації управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки	Практичні заходи з урахуванням сучасних викликів
Формування стратегічної моделі циркулярного розвитку підприємства	Розроблення циркулярної стратегії розвитку із визначенням вимірюваних KPI; інтеграція принципів ESG та Цілей сталого розвитку ООН; адаптація бізнес-моделі до вимог Європейського зеленого курсу
Забезпечення ресурсної та енергетичної стійкості	Впровадження систем енергоменеджменту (ISO 50001); використання альтернативних джерел енергії; резервування критичних виробничих процесів; повторне використання води та матеріалів; створення локальних ланцюгів постачання
Цифровізація управління ресурсами	Використання ERP-, MES-, IoT-систем, цифрових платформ моніторингу матеріальних потоків, цифрових паспортів продукції (Digital Product Passport), технологій штучного інтелекту для прогнозування ресурсних потреб
Розвиток циркулярних виробничих процесів	Екодизайн продукції; модернізація технологій перероблення відходів; використання вторинної сировини; впровадження принципів "Design for Reuse", "Design for Repair" та "Design for Recycling"
Підвищення стійкості ланцюгів постачання	Диверсифікація постачальників; розвиток локальних виробничих кластерів; співпраця з релокованими підприємствами; використання промислової симбіозності між підприємствами регіону
Інституційна взаємодія та розвиток територіальних громад	Реалізація спільних проєктів підприємств, громад і держави; створення індустріальних парків та центрів циркулярної економіки; розвиток інфраструктури сортування та перероблення відходів; залучення грантових програм ЄС та міжнародних фінансових організацій
Формування циркулярної корпоративної культури	Підготовка персоналу; популяризація принципів сталого виробництва; розвиток екологічної відповідальності працівників і споживачів; впровадження систем мотивації щодо скорочення ресурсоспоживання
Моніторинг та оцінювання ефективності	Регулярне оцінювання економічних, екологічних і соціальних результатів; аналіз циркулярних KPI; коригування стратегії відповідно до змін воєнної, економічної та регуляторної ситуації

Джерело: запропоновано авторами.

Однією з ключових перешкод на шляху поширення принципів циркулярної економіки в Україні залишається недостатній розвиток фінансових інструментів, здатних стимулювати екологічну модернізацію підприємств [15]. Незважаючи на поступове розширення програм державної підтримки бізнесу, значна частина наявних механізмів фінансування не враховує специфіку переходу до циркулярних моделей господарювання та потреби малого й середнього підприємництва. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах воєнного стану, коли підприємства одночасно змушені забезпечувати безперервність діяльності, інвестувати у відновлення виробничих потужностей та впроваджувати сучасні ресурсозберігаючі технології.

На відміну від великих компаній, які мають ширший доступ до кредитних ресурсів і міжнародних інвестиційних програм, підприємства малого та середнього бізнесу нерідко стикаються з

обмеженими фінансовими можливостями для реалізації екологічних та інноваційних проєктів. Це істотно уповільнює впровадження технологій повторного використання ресурсів, модернізацію виробництва, розвиток систем управління відходами та цифровізацію виробничих процесів.

На нашу думку, одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики має стати формування комплексної системи фінансового стимулювання циркулярної трансформації підприємств. Доцільним є розширення програм пільгового кредитування, створення спеціалізованих фондів підтримки екологічної модернізації, запровадження механізмів часткового гарантування інвестиційних проєктів, а також надання податкових стимулів підприємствам, які впроваджують ресурсоефективні технології, здійснюють перероблення вторинної сировини або

інвестують у розвиток екологічно безпечного виробництва. Водночас важливу роль можуть відігравати територіальні громади, які через місцеві програми розвитку підприємництва, грантові конкурси та партнерські проекти з міжнародними організаціями здатні створити додаткові можливості для фінансування циркулярних ініціатив на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічна трансформація управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки є комплексним процесом, який передбачає не лише модернізацію виробничих технологій, а й системне переосмислення підходів до стратегічного планування, управління ресурсами, ризиками, інноваційної діяльності та взаємодії із зацікавленими сторонами. У сучасних умовах господарювання саме інтеграція принципів циркулярної економіки в систему стратегічного управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їхньої економічної стійкості та формування довгострокових переваг розвитку.

У процесі дослідження обґрунтовано, що ефективність стратегічної трансформації визначається не окремими управлінськими рішеннями, а їх взаємоузгодженістю та системністю. Запропоновані напрями стратегічної трансформації, узагальнені у роботі, охоплюють ресурсну ефективність, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток циркулярних бізнес-моделей, енергетичну стійкість, екологічну модернізацію виробництва та розширення партнерської взаємодії підприємств із територіальними громадами. Саме комплексне впровадження цих складових забезпечує формування адаптивної моделі управління, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

У межах проведеного дослідження обґрунтовано, що подальший розвиток циркулярної економіки в Україні значною мірою залежатиме від формування ефективного інституційного середовища, у якому державна політика, стратегічні пріоритети підприємств і програми розвитку територіальних громад будуть взаємопов'язані. За таких умов циркулярна економіка розглядається не лише як механізм раціонального використання ресурсів, а як інструмент структурної модернізації економіки, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, розвитку місцевого підприємництва та забезпечення економічної безпеки держави.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих під-

ходів під час розроблення стратегій розвитку підприємств, формування місцевих програм економічного розвитку територіальних громад, а також удосконалення державної політики підтримки малого і середнього бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України. Реалізація запропонованих напрямів стратегічної трансформації сприятиме прискоренню переходу до циркулярної моделі господарювання, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Global Waste to Grow by 70 Percent by 2050 Unless Urgent Action is Taken: World Bank Report // World Bank. 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>
2. Клевцевич Н. Ефективне управління економічним розвитком територіальних громад: сучасні підходи та виклики. *Розвиток міста*. 2024. № 3 (03). С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-7>
3. Корюгін А., Кульганік О. Трансформація стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-15>
4. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6. № 1. С. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092>
5. Kirchherr J., Jones M. P., Geissdoerfer M., Coffay M. A defense of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*. 2025. Vol. 29 (6). P. 1959–1976. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.70128>
6. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The circular economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
7. MSMEs and the SDGs. Leveraging the Power and Resilience of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises to Accelerate Sustainable Development and Eradicate Poverty in Times of Multiple Crises // United Nations. 2024. URL: <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>
8. Володимир Зеленський: Малий і середній бізнес – це основа економіки України, тож він є важливим пріоритетом для держави // Президент України. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-malij-i-serednij-biznes-ce-osnova-ekonom-67213>

9. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва – 2022: статистичний збірник // Державна служба статистики України. Київ, 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/diyalnist-subyektiv-velykoho-serednoho-maloho-ta-mikropidpryyemnytstva-2022>
10. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 р. : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
11. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>
12. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів на 2024–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824>
13. Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Відповідальне споживання та виробництво // SDG Ukraine. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/12/>
15. ЮНІДО. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: фінальний звіт. Відень: ЮНІДО, 2024. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

REFERENCES

- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023). *Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpryyemnytstva – 2022: statystychnyi zbirnyk* [Activities of large, medium, small and micro business entities – 2022: statistical collection]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://stat.gov.ua/uk/publications/diyalnist-subyektiv-velykoho-serednoho-maloho-ta-mikropidpryyemnytstva-2022>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Tsil 12. Vidpovidalne spozhyvannia ta vyrobnytstvo [Goal 12. Responsible consumption and production]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P. & Hultink E. J. (2017). The circular economy – a new sustainability paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Horbal N. I. & Slipachyk S. V. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiny [Circular economy: features and prospects of implementation in Ukraine under war conditions]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development] (pp. 92–104). <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092>

- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, March 3). Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 r. [On the approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, August 30). Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryyemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv na 2024–2027 roky [On approval of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises for the period up to 2027 and approval of the operational action plan for 2024–2027]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 № 821-r*. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017, November 8). Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku [On approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.11.2017 № 820-r*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>
- Kirchherr J., Jones M. P., Geissdoerfer M. & Coffay M. (2025). A defense of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 6(Vol. 29), 1959–1976. <https://doi.org/10.1111/jiec.70128>
- Klievtsievych N. (2024). Efektyvne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom terytorialnykh hromad: suchasni pidkhody ta vyklyky [Effective management of the economic development of territorial communities: modern approaches and challenges]. *Rozvytok mista*, 3 (03), 48–56. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-7>
- Koriuhin A. & Kulhanik O. (2025). Transformatsiia stratehii upravlinnia pidpryyemstvamy v umovakh perekhodu do tsyrkuliarnoi ekonomiky [Transformation of enterprise management strategies in the conditions of transition to the circular economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4 (55), 105–110. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-15>
- president.gov.ua. (2021). Volodymyr Zelenskyi: Mali i serednii biznes – tse osnova ekonomiky Ukrainy, tozh vin ye vazhlyvyi priorytetom dlia derzhavy [Volodymyr Zelenskyy: Small and medium-sized businesses are the basis of Ukraine's economy, so they are an important priority for the state]. *Prezy-*

- dent Ukrainy. <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-malij-i-serednij-biznes-ce-osnova-ekonom-67213>
- SDG Ukraine. Vidpovidalne spozhyvannia ta vyrobnytstvo [Responsible consumption and production]. *SDG Ukraine*. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/12/>
- United Nations. (2024). MSMEs and the SDGs. Leveraging the Power and Resilience of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises to Accelerate Sustainable Development and Eradicate Poverty in Times of Multiple Crises. *United Nations*. <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- World Bank. (2018). Global Waste to Grow by 70 Percent by 2050 Unless Urgent Action is Taken: World Bank Report. *World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>

YuNIDO (2024). *Ohliadovyi stratehichniy forsait tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini: finalnyi zvit* [Overview strategic foresight of the circular economy in Ukraine: final report]. YuNIDO. https://www.eu4-environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки цієї роботи автори використали інструмент Gemini з метою вдосконалення тексту. Після застосування зазначеного інструменту автори критично перевірили та відредагували отриманий матеріал і несуть повну відповідальність за зміст публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 29.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 005.93:004:658.5
JEL: L81; M10; M15; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-612-623>

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ЗА ОЗНАКОЮ ЗАГРОЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

© 2026 БЕДЕР Д. А., ЦАЛЬ-ЦАЛКО Ю. С.

УДК 005.93:004:658.5
JEL: L81; M10; M15; M21

Бедер Д. А., Цаль-Цалко Ю. С. Об'єкти цифровізації бізнес процесів торговельних організацій: ідентифікація, систематизація та структуризація

У статті обґрунтовано теоретико-методичні положення формування системи об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій як необхідної передумови створення якісного інформаційного забезпечення управління. Доведено, що в умовах цифрової трансформації управління торговельною діяльністю потребує як накопичення даних, так і чіткого визначення їх походження, змісту, призначення та напрямів використання в процесі прийняття управлінських рішень. Метою дослідження є уточнення сутності, складу та управлінського призначення об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельних організацій. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналізу, систематизації, структурно-логічного моделювання та класифікації. Запропоновано розглядати об'єкти цифровізації як сукупність господарських операцій, управлінських процедур, інформаційних потоків, документів, даних, аналітичних показників, комунікаційних зв'язків і ресурсних параметрів, що підлягають цифровому відображенню, фіксації, обробці, передаванню та аналітичному використанню. Сформовано концептуальну схему їх ідентифікації, структуризації, оцінювання, пріоритетизації та інтеграції в систему управління торговельною організацією. Обґрунтовано класифікацію об'єктів цифровізації за рівнем деталізації, функціональним призначенням, змістом цифрового перетворення, економічним змістом, складністю, ступенем готовності до цифровізації та управлінським призначенням інформаційних ресурсів. Окрему увагу приділено формуванню комплаєнс-орієнтованого реєстру об'єктів цифровізації, який забезпечує систематизацію даних, контроль відповідності бізнес-процесів установленим вимогам, виявлення відхилень і підготовку обґрунтованих управлінських рішень. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для управління бізнес-процесами торговельних організацій з метою підвищення прозорості, контрольованості, результативності та адаптивності.

Ключові слова: цифровізація; бізнес-процеси; торговельна організація; об'єкти цифровізації; інформаційне забезпечення; цифрова трансформація; комплаєнс-контроль.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 27.

Бедер Дмитро Анатолійович – аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: phd073232_bda@student.ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8048-6141>

Цаль-Цалко Юзеф Сигізмундович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: phd073232_bda@student.ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8048-6141>