

УДК 330.34:658.5:502.131.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.12>

Крохмаль Ігор Васильович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 051 «Економіка»,

Міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5529-4584>

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕХОДОМ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Статтю присвячено розвитку теоретико-концептуальних засад управління переходом підприємства до циркулярної економіки. На основі критичного зіставлення сучасних наукових підходів уточнено зміст категорій, що описують циркулярні зміни на мікроекономічному рівні, та обґрунтовано необхідність їх чіткого розмежування. Перехід підприємства до циркулярної економіки визначено як керований, поетапний та адаптивний процес зміни моделі створення цінності, бізнес-процесів, ресурсних потоків, способів використання активів і взаємодії з контрагентами від переважно лінійної до циркулярної моделі господарювання. Водночас визначені ключові відмінності між переходом до циркулярної економіки, який представляє собою процес, певну траєкторію, напрямок змін та циркулярною трансформацією підприємства, яка, у свою чергу, є, скоріше сукупністю досягнутих результатів та змін у діяльності підприємства. Розмежовано циркулярну готовність, що характеризує сформованість передумов і поточну спроможність підприємства започаткувати, реалізувати, масштабувати та контролювати зміни, і потенціал циркулярної трансформації як сукупність технічно реалізованих та економічно доцільних можливостей циркулярних змін. Обґрунтовано концептуальний взаємозв'язок категорій «готовність – потенціал – стратегія – організаційно-економічний механізм – результативність». Запропоновано базову матрицю стратегічного вибору за комбінацією рівнів готовності та потенціалу, яка передбачає чотири траєкторії: масштабування циркулярної трансформації, селективну оптимізацію, підготовчу трансформацію та пілотну обережну траєкторію. Практичне значення підходу полягає у формуванні теоретичної основи для діагностики підприємств, вибору диференційованої стратегії переходу та подальшої розробки організаційно-економічного механізму управління циркулярними змінами з урахуванням ресурсної й економічної результативності. Запропонована логіка забезпечує послідовний зв'язок між діагностикою вихідного стану підприємства, стратегічним вибором, реалізацією управлінських рішень та оцінюванням досягнутих результатів.

Ключові слова: циркулярна економіка, підприємство, перехід до циркулярної економіки, циркулярна трансформація, циркулярна готовність, потенціал циркулярної трансформації, стратегія переходу, організаційно-економічний механізм.

Постановка проблеми. Зростання вартості ресурсів, деформація та нестабільність ланцюгів їх постачання, посилення вимог до ресурсної ефективності змушують підприємства переглядати способи виробництва, використання ресурсів, організації виробничо-логістичних процесів і взаємодії з стейкхолдерами. Такий перехід поступово стає не лише екологічним орієнтиром, а комплексним економіко-управлінським завданням забезпечення ефективності реалізації циркулярних принципів, оскільки передбачає системну трансформацію економічної логіки функціонування підприємства, за якої збереження цінності ресурсів, продукції та активів у господарському циклі поєднується з вимогами економічної доцільності, інвестиційної обґрунтованості та конкурентоспроможності.

У міжнародному нормативному полі ця логіка закладена у стандарті ISO 59010:2024, який орієнтує підприємства на перехід моделей створення цінності та мереж створення цінності від лінійних до циркулярних, а також в ISO 59020:2024, де акцентовано увагу на вимірюванні й оцінюванні результативності циркулярності [9; 10]. Однак наявність загальних принципів і методичних орієнтирів не усуває проблеми вибору конкретної траєкторії переходу на рівні підприємства. Це, на наш погляд, створює концептуально-методичну проблему, оскільки підприємства відрізняються за ресурсною базою, технологіями, фінансовими можливостями, компетентностями, цифровою зрілістю, партнерськими зв'язками та масштабом резервів ресурсозбереження. Тому однаковий набір циркулярних рішень не може бути однаково результативним для різних суб'єктів господарювання.

Практично зазначена проблема простежується на прикладі ТОВ «ЕНКО ЕНТЕРПРАЙЗ», діяльність якого поєднує торгівлю сипучими будівельними матеріалами з транспортно-логістичним обслуговуванням [20]. Для підприємства такого типу пріоритети циркулярної трансформації об'єктивно відрізняються від пріоритетів виробничого підприємства із значними матеріальними відхо-

дами. Отже, галузева та операційна специфіка підприємства безпосередньо визначають структуру потенціалу циркулярної трансформації та обумовлюють необхідність диференційованого вибору траєкторії переходу.

Це актуалізує потребу в уточненні понятійно-категоріального апарату управління переходом підприємства до циркулярної економіки. Особливої уваги потребує розмежування процесу переходу та змісту циркулярної трансформації, а також двох близьких, але не тотожних діагностичних категорій – готовності підприємства до переходу та потенціалу його циркулярної трансформації. Відсутність такого розмежування створює ризик підміни здатності підприємства здійснювати зміни фактичним рівнем циркулярності або наявністю ресурсних резервів, що ускладнює обґрунтування стратегії та інструментів організаційно-економічного механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади циркулярної економіки достатньо сформовані і представлені як значним масивом зарубіжних, так і вітчизняних досліджень. Втім, Kirchherr, Reike та Hekkert, проаналізувавши 114 визначень циркулярної економіки, показали суттєву концептуальну неоднорідність підходів і домінування логіки *reduce–reuse–recycle*, тоді як системна трансформація економічних відносин і бізнес-моделей у багатьох дефініціях представлена недостатньо [1]. Korhonen, Honkasalo та Seppälä наголошують на важливості врахування системних обмежень циркулярної економіки, зокрема фізичних, просторових та економічних обмежень [2]. Bocken та співавтори систематизували стратегії уповільнення, замикання та звуження ресурсних циклів, пов'язавши циркулярні рішення з дизайном продукту та бізнес-моделлю [3].

Окремий напрям сучасних досліджень стосується готовності підприємств до циркулярного переходу. Pigosso та McAloone у межах MATChE запропонували інструмент самооцінювання, який дає змогу виявляти сильні сторони та прогалини підприємства і визначати напрями подальшого переходу [4, с. 347]. Zomer, McAloone та Pigosso показали, що виробничі компанії формують різні профілі готовності, тому їх рух до циркулярної економіки не слід описувати як єдину лінійну траєкторію [5]. Цю тезу розвивають Demko-Rihter та співавтори, які запропонували рамковий підхід до оцінювання рівня готовності виробничих підприємств [21], а Chirumalla та співавтори – багаторівневу модель готовності, що охоплює партнерську екосистему, клієнта і бізнес-модель, внутрішні компетентності та культуру, дизайн і розроблення продукту [22]. Новітній систематичний огляд Yolchuyev та співавторів додатково наголошує на необхідності розмежовувати *readiness* і *maturity*: перше поняття характеризує передумови прийняття циркулярних практик, друге – ступінь просування в їх фактичній реалізації [23]. Отже, важливо не лише визначити рівень готовності підприємства, а й відмежувати його від уже досягнутої циркулярності та від економічно доцільного масштабу майбутніх змін.

У вітчизняній економічній науці окремі складові концепції циркулярної економіки також отримали суттєвий розвиток. Так, окремі аспекти циркулярної економіки та галузеві аспекти циркулярної трансформації представлені у дослідженнях І.Ю. Гришовой [13], К.С. Нестерової [14], С.В. Черденіченко [15], Т.Д. Косової [16-17]. Проблематика інтеграції циркулярних принципів на рівні підприємства розкрита у роботі О.В. Халіної та С.С. Боярчука [12]. Особливості виробничої стратегії підприємств в умовах циркулярної економіки визначені у роботах Т.О. Маслак, зокрема запропоновано модель вибору виробничої стратегії через властивості циркулярних бізнес-моделей, поведінку підприємства та інтеграційні можливості [19].

Інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегічне управління з метою забезпечення збалансованого розвитку підприємств розкрита у роботах С.В. Гетманова [20].

Таким чином, аналіз зазначених досліджень дає підстави стверджувати, що в науковій літературі вже сформовано ґрунтовні підходи до визначення сутності циркулярної економіки, циркулярних бізнес-моделей, стратегій замикання ресурсних циклів, готовності підприємств до переходу, ризиків циркулярного розвитку та стратегічного управління. Водночас ці напрями переважно розвиваються відносно відокремлено. Недостатньо дослідженим залишається їх поєднання в єдину економіко-управлінську логіку на рівні підприємства.

Метою статті є розвиток теоретико-концептуальних засад переходу підприємства до циркулярної економіки шляхом уточнення змісту окремих категорій, а саме: «перехід підприємства до циркулярної економіки», «циркулярна трансформація підприємства», «готовність підприємства до переходу», «циркулярна готовність» і «потенціал циркулярної трансформації», обґрунтування їх взаємозв'язку зі стратегією переходу та організаційно-економічним механізмом управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідною методологічною позицією дослідження є те, що циркулярна економіка на рівні підприємства має розглядатися не лише як сукупність принципів ресурсозбереження або екологічної орієнтації, а як особливий спосіб організації створення й збереження економічної цінності. У лінійній моделі ресурсний потік переважно має послідовність

«вилучення – виробництво – використання – вибуття» [1; 3; 9]. Циркулярна логіка прагне мінімізувати втрату цінності шляхом продовження строку використання активів і продукції, ремонту, модернізації, повторного використання, відновлення компонентів, перерозподілу ресурсів між суб'єктами та повернення матеріалів у господарський цикл. При цьому економічна доцільність конкретного управлінського рішення залежить від витрат на його реалізацію, доступних технологій, якості вторинного ресурсу, логістики, ринкового попиту та регуляторних умов.

Саме тому для забезпечення ефективного переходу до циркулярної моделі на рівні підприємства необхідним є визначення різних станів розвитку підприємства у контексті циркулярної трансформації, системи критеріїв оцінки ефективності переходу від одного стану до іншого, критеріїв готовності підприємства забезпечити перехід, критеріїв, які дозволяють визначити стратегію переходу та її реалізацію.

Стандарт ISO 59010:2024 розглядає перехід через зміну моделей створення цінності та мереж створення цінності від лінійної до циркулярної логіки [9]. Такий підхід важливий тим, що переносить акцент із поводження з відходами на бізнес-модель, систему взаємодії та створення цінності. Водночас для цілей управління підприємством поняття переходу потребує конкретизації щодо його керованості, етапності, адаптивності та зв'язку з діагностикою.

У дослідженні Т.О. Маслак перехід до циркулярної економіки, скоріше, характеризує рух, процес, а не кінцевий стан підприємства, оскільки визначає, що це - тривалий і поступово реалізовуваний процес, який здійснюється через цілеспрямовані та обдумані кроки [19, с. 66].

На наш погляд, перехід підприємства до циркулярної економіки потрібно визначати як керований, поетапний та адаптивний процес зміни моделі створення цінності, бізнес-процесів, ресурсних потоків, способів використання активів і взаємодії з контрагентами від переважно лінійної до циркулярної моделі господарювання, що здійснюється на основі оцінювання циркулярної готовності та потенціалу трансформації, обґрунтованого вибору стратегії і забезпечує вимірювану економічну та ресурсну результативність. Запропоноване визначення підкреслює важливість контролю, поступовості та гнучкості процесу управління переходом підприємства до циркулярної економіки.

Водночас поняття переходу підприємства до циркулярної економіки та циркулярної трансформації підприємства потрібно розрізняти, оскільки останнє відображає саме якісні зміни, які відбуваються на підприємстві у процесі переходу (табл. 1).

У цьому контексті слід не погодитись із визначенням циркулярної трансформації В.М. Хомицького, так як, на наш погляд, воно акцентує увагу на її цільовій спрямованості, тобто на формуванні ресурсоефективної моделі господарювання, орієнтованої на мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля, що по суті робить це визначення близьким за змістом до самого поняття циркулярна економіка [21, с. 49].

Таблиця 1 - Розмежування категорій «перехід» і «циркулярна трансформація підприємства»

Критерій	Перехід підприємства	Циркулярна трансформація підприємства
Основне запитання	Як відбувається рух від лінійної до циркулярної моделі?	Що якісно змінюється у діяльності підприємства?
Економічний зміст	Процес і траєкторія змін	Зміст та сукупність структурних змін
Часова характеристика	Послідовність етапів у часі	Накопичений результат якісних змін
Об'єкти впливу	Пріоритети, проекти, ресурси, строки, управлінські рішення	Ресурсні потоки, активи, технології, логістика, бізнес-модель, партнерства
Критерій управління	Відповідність траєкторії готовності, потенціалу, ризикам та очікуваному ефекту	Глибина і системність фактичних структурних змін
Результат	Досягнення визначених цілей переходу	Новий спосіб створення та збереження цінності

Джерело: сформовано автором на основі [1–5; 9]

Поняття готовності підприємства до циркулярного переходу в іноземних дослідженнях є широко вживаним. MATChE та споріднені підходи виходять із того, що підприємству доцільно спочатку визначити власні сильні сторони, прогалини та спроможність до змін, а вже потім формувати пріоритети і траєкторії переходу [4; 5]. Цей принцип є методологічно продуктивним, проте потребує чіткого відмежування готовності від фактичної циркулярності.

ISO 59020:2024 орієнтований на вимірювання та оцінювання circularity performance, тобто результативності циркулярності визначеної економічної системи [10]. Натомість “readiness” характеризує не те, наскільки циркулярним підприємство вже стало, а наскільки воно спроможне започаткувати, реалізувати, масштабувати й контролювати зміни. Підприємство може мати порівняно

низький поточний рівень циркулярності, але високу готовність до переходу завдяки сформованій стратегії, фінансовим ресурсам, цифровим даним, компетентній команді та партнерській мережі. І навпаки, наявність окремих практик повторного використання ресурсів ще не означає системної управлінської готовності.

Тобто у цьому сенсі ми розуміємо готовність підприємства до переходу до циркулярної економіки як інтегральну характеристику поточного стану підприємства, що відображає сформованість і достатність стратегічних, організаційних, ресурсних, технологічних, фінансових, цифрових, компетентнісних та партнерських передумов і спроможностей для започаткування, реалізації, масштабування та контролю циркулярної трансформації.

Категорію «циркулярна готовність підприємства» доцільно використовувати як операційне, вимірюване відображення зазначеної готовності. Вона характеризує рівень сформованості передумов і спроможностей, необхідних для результативного управління циркулярною трансформацією. Такий підхід створює методичну основу для подальшої побудови інтегрального індексу циркулярної готовності.

Також принципово важливою є, на наш погляд, необхідність визначення відмінності між циркулярною готовністю підприємства та потенціалом циркулярної трансформації.

У класичних підходах потенціал підприємства пов'язується з ресурсами, можливостями, компетенціями, альтернативами розвитку та здатністю трансформувати наявні ресурси у результат. Так, О. С. Федонін, І. М. Репіна та О. І. Олексюк розглядають потенціал через поточні й майбутні можливості економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою підприємницьких здібностей персоналу в економічні блага, акцентуючи таким чином взаємозв'язок ресурсів, спроможностей їх перетворення та отриманого результату [22]. Н.С. Краснокутська розвиває ресурсно-компетентнісний підхід, пов'язуючи потенціал підприємства з можливостями системи його ресурсів і компетенцій створювати цінність для зацікавлених сторін [18]. Для циркулярного переходу таких характеристик недостатньо, тому що необхідно визначити не загальний потенціал підприємства, а саме простір тих змін, які можуть бути реалізовані технічно, фінансово та організаційно й водночас створюють економічний та ресурсний ефект. У табл. 2 сформульовані ключові ознаки відмінності між циркулярною готовністю підприємства та потенціалом циркулярної трансформації.

Таблиця 2 – Ознаки відмінності понять циркулярної готовності та потенціалу циркулярної трансформації

Ознака	Циркулярна готовність	Потенціал циркулярної трансформації
Ключове запитання	Чи спроможне підприємство розпочати й управляти переходом зараз?	Який масштаб циркулярних змін є можливим та економічно доцільним?
Часова логіка	Поточний стан спроможностей	Можливий майбутній ефект
Об'єкт оцінювання	Стратегія, організація, ресурси, технології, фінанси, цифровізація, компетентності, партнерства	Резерви ресурсозбереження, замикання потоків, повторного використання, ремонту, логістичної оптимізації, доходів та економії
Тип показників	Показники сформованості передумов і здатності діяти	Показники фізичного резерву, витрат, доходів, інвестицій, окупності та ефекту
Роль у стратегічному виборі	Визначає спроможність реалізувати зміни	Визначає доцільний масштаб і пріоритетність змін
Можлива ситуація	Висока готовність за низького потенціалу	Високий потенціал за низької готовності

Джерело: сформовано автором

Запропоновані ознаки розмежування дають змогу перейти від статичного опису циркулярності до логіки забезпечення ефективного економіко-управлінського підходу до переходу підприємства. Готовність і потенціал не повинні оцінюватися ізольовано. Їх комбінація повинна створити засади стратегічного вибору. Висока готовність за високого потенціалу створює передумови для масштабної та прискореної трансформації.

Korhonen та співавтори [2], а також українські дослідники Нестерова К. С., Щербата М. Ю., Гришова Р. В. [14] справедливо звертають увагу на обмеження циркулярної економіки та ризики її впровадження. Це означає, що потенціал циркулярної трансформації не може трактуватися як безмежний резерв. Наприклад, теоретично можливе повернення певного матеріалу в цикл може бути економічно не вигідним через високу вартість сортування, транспортування або відновлення якості. Аналогічно, продовження строку служби активу не завжди є доцільним, якщо витрати на ремонт і енергоспоживання перевищують ефект від модернізації або заміни. Отже, потенціал має визначатися в межах реальних технологічних, ресурсних, фінансових, часових і ринкових обмежень.

У зв'язку із цим пропонуємо визначати потенціал циркулярної трансформації підприємства як сукупність наявних, прихованих і перспективних технічно реалізованих та економічно доцільних можливостей підприємства щодо впровадження циркулярних змін у ресурсних потоках, активах, виробничо-логістичних процесах і бізнес-моделі за наявних ресурсних, технологічних, фінансових, часових та ринкових обмежень, реалізація яких здатна забезпечити вимірюваний ресурсний та економічний ефект.

У такому трактуванні потенціал має не лише ресурсний, а й економічний вимір. Його оцінювання повинно відповідати щонайменше на три питання: які циркулярні зміни технічно можливі; який масштаб таких змін економічно доцільний; який очікуваний ефект може бути отриманий. До потенційних ефектів належать скорочення споживання первинних ресурсів, матеріальних втрат і порожнього пробігу, підвищення коефіцієнта використання активів, продовження строку їх служби, скорочення витрат на закупівлю та утилізацію, формування доходів від вторинних ресурсів, зниження логістичних витрат і підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Також важливо оцінювати потенціал циркулярної трансформації у призмі галузевої специфіки підприємства. Так, для ТОВ «ЕНКО ЕНТЕРПРАЙЗ» релевантними об'єктами такої оцінки є використання вантажних і спеціальних транспортних засобів, витрати пального, завантаження транспорту та частка непродуктивного пробігу [20]. Навіть помірне скорочення питомих витрат пального або порожнього пробігу може формувати ресурсний та економічний ефект. Водночас наявність резерву сама по собі не означає готовності підприємства його реалізувати: необхідними є належні цифрові дані, планування маршрутів, фінансові ресурси, компетентності персоналу та управлінські процедури.

Висока готовність за низького потенціалу орієнтує підприємство на вибіркові рішення з чітко підтвердженим економічним ефектом. Низька готовність за високого потенціалу означає, що першочерговими мають бути інституційні, фінансові, цифрові, компетентнісні та партнерські передумови. Низькі значення обох характеристик зумовлюють доцільність обережної, пілотної траєкторії.

Стратегія переходу підприємства до циркулярної економіки в такому контексті є не універсальним набором циркулярних практик, а обґрунтованою й адаптивною траєкторією, що визначає пріоритети, масштаб, темп, послідовність і набір циркулярних рішень та ресурсів для їх реалізації відповідно до комбінації рівня циркулярної готовності, потенціалу циркулярної трансформації, ризиків і очікуваного економічного ефекту та підлягає коригуванню за результатами моніторингу.

Таке трактування узгоджується з класичною логікою стратегії як поєднання цілей, напрямів дій і розподілу ресурсів, але доповнює її критеріями діагностичного вибору. Для циркулярного переходу це особливо важливо, оскільки стратегічні альтернативи можуть суттєво відрізнятися: від підвищення ресурсної ефективності та ремонту активів до замикання матеріальних потоків, сервісних моделей, промислової симбіозності або зміни мережі створення цінності.

Vocken та співавтори показують різноманітність стратегій slowing, closing та narrowing resource loops [3]; завдання підприємства полягає не в механічному охопленні всіх альтернатив, а у виборі економічно обґрунтованої конфігурації.

У зв'язку із цим у табл. 3 нами представлена матриця вибору стратегії циркулярного переходу підприємства на основі комбінації його готовності та потенціалу.

Водночас реалізація обраної стратегії потребує ефективного організаційно-економічного механізму, який пропонуємо трактувати як цілісну динамічну систему суб'єктів, цілей, принципів, функцій, методів, організаційних та економічних інструментів, ресурсного, інформаційного й контрольного забезпечення, яка через послідовність оцінювання циркулярної готовності та потенціалу трансформації, вибору стратегії, диференціації управлінських впливів, реалізації циркулярних рішень і оцінювання їх економічної та ресурсної результативності забезпечує керований перехід підприємства та його коригування на основі зворотного зв'язку.

Таблиця 3 – Базова матриця стратегічного вибору за комбінацією готовності та потенціалу

Готовність	Потенціал	Рекомендована логіка стратегії	Пріоритет управління
Висока	Високий	Масштабування циркулярної трансформації	Портфель проєктів, інвестиції, партнерства, KPI результативності
Висока	Низький	Селективна оптимізація	Рішення з найкращим співвідношенням ефект/витрати
Низька	Високий	Підготовча трансформація	Компетентності, дані, фінансування, цифровізація та партнерства
Низька	Низький	Пілотна/обережна траєкторія	Малі проєкти, накопичення даних, перевірка економічної доцільності

Джерело: сформовано авторами

Ключовою рисою такого механізму є циклічність. Після реалізації набору заходів підприємство має повторно оцінювати готовність, потенціал і фактичну результативність. Зміни в ресурсних потоках, структурі витрат, технологіях, компетентностях і партнерствах формують новий вихідний стан, тому стратегія наступного циклу не повинна автоматично відтворювати попередню. Це перетворює механізм із набору інструментів на систему адаптивного управління.

Саме такий управлінський підхід є, на наш погляд, особливо актуальним у поточних умовах функціонування підприємств, оскільки дозволяє забезпечити більшу операційну гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати проведеного аналізу теоретичних підходів та термінів дозволяють сформувати категоріальний ланцюг, у якому кожне поняття виконує окрему функцію і не дублює інші: циркулярна економіка визначає цільову логіку господарювання; перехід характеризує процес руху; циркулярна трансформація – зміст якісних змін; готовність – поточну спроможність підприємства діяти; потенціал – економічно доцільний простір можливих змін; стратегія – обрану траєкторію; організаційно-економічний механізм – спосіб організації та забезпечення реалізації; результативність – вимірюваний ресурсний та економічний ефект.

Концептуальний ланцюг управління переходом підприємства до циркулярної економіки представлений на рис. 1.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА — цільова логіка створення та збереження цінності
↓ ПЕРЕХІД ПІДПРИЄМСТВА — керований процес і траєкторія змін
↓ ЦИРКУЛЯРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ — зміст якісних структурних змін
↓ ДІАГНОСТИКА: ЦИРКУЛЯРНА ГОТОВНІСТЬ + ПОТЕНЦІАЛ ТРАНСФОРМАЦІЇ
↓ СТРАТЕГІЯ ПЕРЕХОДУ — пріоритети, масштаб, темп і набір рішень
↓ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ — інструменти, ресурси, реалізація, контроль
↓ ЕКОНОМІЧНА ТА РЕСУРСНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ → повторна діагностика і коригування

Рисунок 1 – Концептуальний ланцюг управління переходом підприємства до циркулярної економіки

Джерело: сформовано автором

Важливо, що цей підхід не замінює “circularity performance”. Навпаки, він визначає місце такого вимірювання в загальному управлінському циклі. Показники фактичної циркулярності та економічної результативності мають використовуватися як вихід з одного циклу та інформаційна база для наступного. Така логіка узгоджується з орієнтацією ISO 59020:2024 на послідовне визначення меж системи, вибір показників, збір даних та інтерпретацію результатів [10].

Запропонований підхід дозволяє уникнути ототожнення переходу з трансформацією, визначити критерії результативності циркулярності і чітко виокремити готовність із потенціалом циркулярної трансформації підприємства, тобто відокремити спроможність і економічно доцільну можливість. З практичної точки зору це створює основу для розробки методичних підходів до управління переходом підприємства до циркулярної економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що подальший розвиток теоретико-концептуальних засад циркулярної економіки на рівні підприємства доцільно здійснювати не шляхом конструювання ще одного загального визначення циркулярної економіки, а через упорядкування категорій, які описують процес управління переходом.

Уточнено зміст поняття «перехід підприємства до циркулярної економіки» як керованого, поетапного та адаптивного процесу зміни моделі створення цінності, бізнес-процесів, ресурсних потоків, способів використання активів і взаємодії з контрагентами. Дістало подальшого розвитку поняття «циркулярна трансформація підприємства» через його відмежування від переходу: перехід характеризує процес і траєкторію, тоді як трансформація – сукупність якісних структурних змін.

Уточнено місце готовності підприємства в системі категорій циркулярного переходу. На відміну від підходів, що зосереджуються на оцінюванні readiness або maturity як самостійних характеристик, нами готовність розглядається у зв'язку з окремою категорією потенціалу циркулярної трансформації. Такий поділ не заперечує наявних моделей готовності: він використовується для розмежування двох управлінських питань – чи спроможне підприємство здійснювати зміни та який масштаб цих змін є технічно можливим і економічно виправданим. Відповідно, circularity performance характеризує вже отриманий результат, готовність – поточну спроможність діяти, а потенціал – доцільний простір можливих змін.

Концептуалізовано категорію «потенціал циркулярної трансформації підприємства» як сукупність технічно реалізованих та економічно доцільних можливостей циркулярних змін, здатних забез-

печити вимірюваний ресурсний та економічний ефект. На відміну від готовності, потенціал відповідає не на питання про спроможність підприємства управляти змінами, а про масштаб і доцільність можливих змін.

Обґрунтовано взаємозв'язок категорій «готовність – потенціал – стратегія – організаційно-економічний механізм – результативність». Запропоновано базову матрицю стратегічного вибору за комбінацією рівнів готовності та потенціалу. Організаційно-економічний механізм управління переходом представлено як циклічну архітектуру «діагностика → стратегічний вибір → диференційовані інструменти → реалізація → KPI → зворотний зв'язок».

Подальші дослідження мають бути спрямовані на операціоналізацію запропонованих категорій: формування системи показників циркулярної готовності, розроблення методики оцінювання потенціалу циркулярної трансформації, визначення меж типів підприємств за комбінацією цих характеристик та емпіричну перевірку зв'язку між обраною стратегією, ресурсними результатами й економічною ефективністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
2. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*. 2018. Vol. 143. P. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>.
3. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2016. Vol. 33, No. 5. P. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.
4. Pigosso D. C. A., McAloone T. C. Making the transition to a Circular Economy within manufacturing companies: the development and implementation of a self-assessment readiness tool. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 28. P. 346–358. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.05.011>.
5. Zomer T., McAloone T., Pigosso D. Categorization of manufacturing companies' readiness profiles for the transition to the circular economy: A multidimensional cluster analysis. *Journal of Industrial Ecology*. 2024. Vol. 28, No. 2. P. 277–288. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.13460>.
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1962. 463 p.
7. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30, No. 1. P. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
8. Porter M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.
9. ISO 59010:2024. Circular economy — Guidance on the transition of business models and value networks. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. 36 p. URL: <https://www.iso.org/standard/80649.html>
10. ISO 59020:2024. Circular economy — Measuring and assessing circularity performance. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. 78 p. URL: <https://www.iso.org/standard/80650.html>
11. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 267–274. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769>.
12. Халіна О. В., Боярчук С. С. Організаційно-економічний механізм інтеграції принципів циркулярної економіки в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-185>.
13. Гришова І. Ю., Нестерова К. С. Концепт циркулярної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>.
14. Нестерова К. С., Щербата М. Ю., Гришова Р. В. Ризики розвитку циркулярної моделі економіки в умовах нестабільності світового ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-48-53>.
15. Нестерова К. С., Чередніченко С. В., Ползікова Г. В. Циркулярна модель стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізми її реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 85–97. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-85-97](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-85-97).
16. Косова Т. Д., Нестерова К. С., Чередніченко С. В. Концепції стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища та механізми їх реалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11864>.
17. Косова Т. Д., Ярошевська О. В., Соломіна Г. В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.14>.
18. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
19. Маслак Т. О. Формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка. Львів, 2025. 187 с.
20. Гетманов С. В. Формування системи збалансованого розвитку підприємств в контексті пріоритетів циркулярної економіки : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент. Львів, 2026. 201 с.
21. Хомицький В. М. Сталий розвиток підприємств в умовах циркулярної та цифрової трансформації : дис. ... д-ра філософії : 051 Економіка. Луцьк, 2026. 259 с.

22. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
23. ТОВ «ЕНКО ЕНТЕРПРАЙЗ». Дані управлінського обліку щодо використання паливно-енергетичних ресурсів і транспортних активів за 2021–2025 рр. Внутрішня управлінська документація підприємства. 2026.
24. Demko-Rihter J., Sassanelli C., Pantelic M., Anisic Z. A Framework to Assess Manufacturers' Circular Economy Readiness Level in Developing Countries: An Application Case in a Serbian Packaging Company. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 8. Art. 6982. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086982>.
25. Chirumalla K., Balestrucci F., Sannö A., Oghazi P. The transition from a linear to a circular economy through a multi-level readiness framework: An explorative study in the heavy-duty vehicle manufacturing industry. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, No. 4. Art. 100539. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100539>.
26. Yolchuyev S., Mignacca B., Greco M., Grimaldi M. Circular Economy Readiness and Maturity: What Are We Poking and Prodding? *Business Strategy and the Environment*. 2026. Early View. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.71438>.

REFERENCES

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. (2017) Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 127, pp. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
2. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. (2018) Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, vol. 143, pp. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>.
3. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. (2016) Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, no. 5, pp. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.
4. Pigosso D. C. A., McAloone T. C. (2021) Making the transition to a Circular Economy within manufacturing companies: the development and implementation of a self-assessment readiness tool. *Sustainable Production and Consumption*, vol. 28, pp. 346–358. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.05.011>.
5. Zomer T., McAloone T., Pigosso D. (2024) Categorization of manufacturing companies' readiness profiles for the transition to the circular economy: A multidimensional cluster analysis. *Journal of Industrial Ecology*, vol. 28, no. 2, pp. 277–288. DOI: <https://doi.org/10.1111/jiec.13460>.
6. Chandler A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 463 p.
7. Mintzberg H. (1987) The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 11–24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
8. Porter M. E. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
9. International Organization for Standardization (2024) ISO 59010:2024. Circular economy – Guidance on the transition of business models and value networks. Geneva: International Organization for Standardization, 36 p. Available at: <https://www.iso.org/standard/80649.html>
10. International Organization for Standardization (2024) ISO 59020:2024. Circular economy – Measuring and assessing circularity performance. Geneva: International Organization for Standardization, 78 p. Available at: <https://www.iso.org/standard/80650.html>
11. Khryniuk O. S., Derhaliuk M. O. (2017) Henezys naukovoï dumky shchodo poniattia «orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm» [Genesis of scientific thought on the concept of 'organizational and economic mechanism']. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 14, pp. 267–274. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769>. (in Ukrainian)
12. Khalina O. V., Boiarchuk S. S. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm intehratsii pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism for integrating circular economy principles into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-185>. (in Ukrainian)
13. Hryshova I. Yu., Nesterova K. S. (2021) Kontsept tsyrkuliarnoi ekonomiky v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku [The concept of circular economy in the context of ensuring sustainable development]. *Ekonomika APK*, no. 4, pp. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>. (in Ukrainian)
14. Nesterova K. S., Shcherbata M. Yu., Hryshova R. V. (2023) Ryzyky rozvytku tsyrkuliarnoi modeli ekonomiky v umovakh nestabilnosti svitovoho rynku [Risks of the development of the circular economy model under conditions of global market instability]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-48-53>. (in Ukrainian)
15. Nesterova K. S., Cherednichenko S. V., Polzikova H. V. (2025) Tsyrkuliarna model stratehichnoho rozvytku hirnycho-metallurhiinoho kompleksu ta mekhanizmy yï realizatsii [Circular model of strategic development of the mining and metallurgical complex and mechanisms for its implementation]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, no. 2 (31), pp. 85–97. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-85-97](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-85-97). (in Ukrainian)
16. Kosova T. D., Nesterova K. S., Cherednichenko S. V. (2026) Kontseptsii stratehichnoho menedzhmentu v umovakh ryzyk-orientovanoho ekonomichnoho seredovyshcha ta mekhanizmy yikh realizatsii [Concepts of strategic management in a risk-oriented economic environment and mechanisms for their implementation]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky» – International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11864>. (in Ukrainian)
17. Kosova T. D., Yaroshevska O. V., Solomina H. V. (2020) Diahnostyka i rehuliuвання finansovoho potentsialu subiektiv hospodariuvannya v systemi stratehichnoho antykrizovoho upravlinnia [Diagnostics and regulation of the financial potential of business entities in the system of strategic anti-crisis management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 4, pp. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.14>. (in Ukrainian)
18. Krasnokutska N. S. (2005) Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka: navch. posib. [Enterprise potential: formation and evaluation: textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 352 p. (in Ukrainian)

19. Maslak T. O. (2025) Formuvannia vyrobnychoi stratehii pidpriemstva v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Formation of an enterprise production strategy in the conditions of a circular economy] (PhD Thesis), specialty 051 Economics. Lviv, 187 p. (in Ukrainian)
20. Hetmanov S. V. (2026) Formuvannia systemy zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v konteksti priorytetiv tsyrkuliarnoi ekonomiky [Formation of a balanced development system of enterprises in the context of circular economy priorities] (PhD Thesis), specialty 073 Management. Lviv, 201 p. (in Ukrainian)
21. Khomytskyi V. M. (2026) Stalyi rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyrkuliarnoi ta tsyfrovoy transformatsii [Sustainable development of enterprises under conditions of circular and digital transformation] (PhD Thesis), specialty 051 Economics. Lutsk, 259 p. (in Ukrainian)
22. Fedonin O. S., Riepina I. M., Oleksiuk O. I. (2004) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posib. [Enterprise potential: formation and evaluation: textbook]. Kyiv: KNEU, 316 p. (in Ukrainian)
23. ENKO ENTERPRISE LLC (2026) Dani upravlinskoho obliku shchodo vykorystannia palyvno-enerhetychnykh resursiv i transportnykh aktyviv za 2021–2025 rr. [Management accounting data on the use of fuel and energy resources and transport assets for 2021–2025]. Vnutrishnia upravlinska dokumentatsiia pidpriemstva [Internal management documentation of the enterprise]. (in Ukrainian)
24. Demko-Rihter J., Sassanelli C., Pantelic M., Anisic Z. (2023) A Framework to Assess Manufacturers' Circular Economy Readiness Level in Developing Countries: An Application Case in a Serbian Packaging Company. *Sustainability*, vol. 15, no. 8, art. 6982. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086982>.
25. Chirumalla K., Balestrucci F., Sannö A., Oghazi P. (2024) The transition from a linear to a circular economy through a multi-level readiness framework: An explorative study in the heavy-duty vehicle manufacturing industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 9, no. 4, art. 100539. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100539>.
26. Yolchuyev S., Mignacca B., Greco M., Grimaldi M. (2026) Circular Economy Readiness and Maturity: What Are We Poking and Prodding? *Business Strategy and the Environment*, Early View, pp. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.71438>.

Ihor Krohmal
International University

THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR MANAGING AN ENTERPRISE'S TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY

Abstract. *The article focuses on the development of the theoretical and conceptual foundations for managing an enterprise's transition to a circular economy. Based on a critical comparison of current scholarly approaches, the meaning of the categories used to describe circular changes at the microeconomic level is clarified, and the need for their clear distinction is substantiated. An enterprise's transition to a circular economy is defined as a managed, gradual and adaptive process involving changes in the value creation model, business processes, resource flows, approaches to asset use, and interaction with counterparties, moving from a predominantly linear towards a circular business model. At the same time, key differences are identified between the transition to a circular economy, understood as a process, trajectory and direction of change, and the circular transformation of an enterprise, which is viewed primarily as a set of achieved results and changes in the enterprise's activities. A distinction is made between circular readiness, which reflects the availability of the necessary preconditions and the enterprise's current capacity to initiate, implement, scale up and control changes, and circular transformation potential, understood as a set of technically feasible and economically viable opportunities for circular change. The conceptual relationship between the categories of "readiness – potential – strategy – organizational and economic mechanism – performance" is substantiated. A basic strategic choice matrix combining the levels of readiness and potential is proposed. It comprises four trajectories: scaling up circular transformation, selective optimization, preparatory transformation, and a cautious pilot trajectory. The practical significance of the proposed approach lies in providing a theoretical basis for enterprise diagnostics, selecting a differentiated transition strategy, and further developing an organizational and economic mechanism for managing circular changes with due regard to resource and economic performance. The proposed logic ensures a consistent link between diagnosing the enterprise's initial position, making strategic choices, implementing managerial decisions, and assessing the results achieved.*

Keywords: *circular economy, enterprise, transition to a circular economy, circular transformation, circular readiness, circular transformation potential, transition strategy, organizational and economic mechanism.*

Дата надходження статті: 12.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026