

DOI: <https://doi.org/10.30837/EK.2024.006>

**Безлепкін А.О.,**

*асистент кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5537-0423>*

**Тохтамиш Н.І.,**

*старший викладач кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5572-8553>*

**Толмачов Д.А.,**

*асистент кафедри економічної кібернетики та  
управління економічною безпекою,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6562-2519>*

**Турчин О.А.,**

*здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7831-9794>*

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

До 2050 року світове населення може досягти 9,7 млрд осіб, що вимагатиме ресурсів, еквівалентних трьом планетам Земля, для підтримки сучасного стилю життя [1]. За останні шість років було використано пів трильйона тонн природних ресурсів, що перевищує природну здатність Землі до їх відновлення на 70 %.

Наприклад, вугілля після обробки стає нафтою, яку перетворюють на синтетичні волокна для одягу, що часто викидається через зміну моди. Подібно, деревина для меблів згодом опиняється на сміттєзвалищах.

Виснаження природних ресурсів ставить під загрозу майбутній розвиток промисловості, доступність матеріальних благ і рівень життя людей. Через нерозумне використання природи, зростання витрат на матеріали та неефективне управління ресурсами погіршується стан екології, знижується продуктивність підприємств, скорочується доступність ресурсів і загалом зменшується якість життя у світі.

Для вирішення екологічних та економічних викликів активно залучаються уряди, бізнеси, громади та компетентні фахівці. У розвинених країнах докладають зусиль для зменшення негативного впливу технологій на довкілля. Натомість у країнах з низькими доходами увага зосереджена на боротьбі з бідністю, голодом та хворобами. Однак саме там найбільше відчуваються проблеми, пов'язані із захистом навколишнього середовища, екологізацією та підвищенням економічної ефективності, які є основою сталого розвитку.

У вересні 2015 року під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку було ухвалено 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань для їх підтримки [2]. Ці цілі взаємопов'язані, оскільки успіх у одній сфері впливає на інші. Сталий розвиток базується на збалансуванні економічних, соціальних та екологічних аспектів. Заплановані ініціативи охоплюють освіту, сталий туризм, циркулярні закупівлі та екологічне будівництво. Особливу увагу при цьому приділено 12-й цілі «Відповідальне споживання та виробництво», яка сприяє принципам циркулярної економіки.

Багато вчених приділяють увагу дослідженню даної проблематики, серед яких Черевко Г., Коцай В. [3, 4], Кузьміна О.Є., Мельник О.Г., Горбаль Н.І. [5], Сазонова С.В., Новиков Д.М. [6], Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С. [7],

Нетребя І.О. [8], Матвієвський Н.А., Федорига З.А., Приступа Д.А., Феник В.О., Павленчик А.О., Далик В.П. [9] та інші.

Протягом останнього десятиліття циркулярна економіка стала основною моделлю в розвинених країнах, поступово витісняючи застарілу лінійну модель, яка призводить до виснаження природних ресурсів і загострення екологічних проблем. Основні фактори, що сприяють переходу до циркулярної економіки, включають нераціональне використання ресурсів, їх виснаження, низьку ефективність виробничих процесів, зростання забруднення навколишнього середовища та необхідність впровадження систем зворотного використання відходів

Концепція «циркулярної економіки» вперше з'явилася в літературі у 1960-х роках у контексті переходу від індустріальної до постіндустріальної (цифрової) економіки, що передбачала розширення асортименту товарів і послуг, швидкий технологічний розвиток та інновації. Це, у свою чергу, стало основою для переходу до економіки, яка орієнтована на ефективне використання ресурсів.

Циркулярна економіка є новою економічною моделлю, основною метою якої є повторне використання матеріалів та підтримка ресурсів у обороті протягом тривалого часу, що забезпечує безвідходне виробництво. Серед головних переваг цієї моделі можна виділити [3, 4]:

- 1) утилізацію відходів;
- 2) зменшення використання природних ресурсів;
- 3) зниження екологічного впливу;
- 4) економію завдяки замкненому виробничому циклу;
- 5) впровадження інноваційних методів споживання та виробництва;
- 6) створення нових робочих місць.

Циркулярна економіка виступає рушійною силою для нової промислової революції. Ця концепція орієнтована на максимально ефективне використання

ресурсів, досягнення цілей сталого розвитку та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Вона сприяє оптимізації процесів у ланцюгах створення вартості, зменшуючи нераціональне споживання ресурсів та їхнє надмірне використання.

Циркулярна економіка є важливою концепцією для стратегічного планування та антикризового управління підприємствами. Вона дозволяє знизити залежність від природних ресурсів, підвищити ефективність виробничих процесів і впроваджувати стійкі економічні моделі. Серед головних переваг цього підходу – оптимізація витрат і зменшення ризиків, пов'язаних із дефіцитом ресурсів..

Принципи циркулярної економіки, відомі як 10R, стають важливими інструментами для досягнення сталого розвитку бізнесу та зниження екологічного впливу (рис. 1) [5].

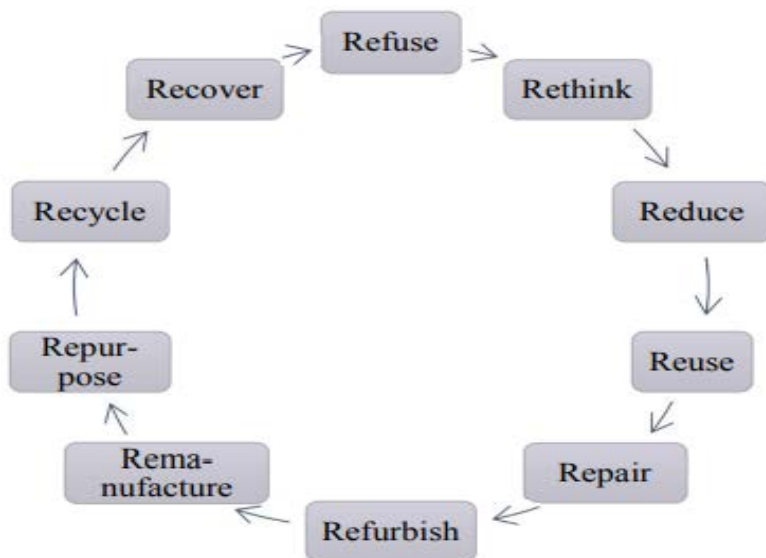


Рисунок 1 – Принципи циркулярної економіки

*Джерело: складено авторами на основі URL: <http://surl.li/jtgcez>.*

Refuse (відмовитись) – першим кроком є відмова від використання ресурсів або матеріалів, які не підлягають повторному використанню або негативно впливають на довкілля. Це може включати зменшення використання одноразових

пластикових виробів, що веде до значної економії витрат у довгостроковій перспективі.

Rethink (переглянути) – перегляд традиційних бізнес-моделей і виробничих процесів, що дозволяє підприємствам зменшити витрати на ресурси, знизити енергоспоживання і вплив на довкілля. Це передбачає впровадження інноваційних рішень та технологій для покращення ефективності виробництва.

Reduce (зменшити) – зменшення кількості споживаних ресурсів через оптимізацію процесів виробництва і споживання. Це також включає мінімізацію відходів, що створюються на всіх етапах життєвого циклу продукту. Бізнеси можуть зменшувати витрати та оптимізувати використання енергії, знижуючи витрати на сировину та електроенергію.

Reuse (повторне використання) – важливим елементом циркулярної економіки є повернення продуктів і матеріалів в оборот для повторного використання. Це дозволяє значно знизити витрати на нові ресурси, скоротити виробничі витрати і знизити потребу у новій сировині.

Repair (ремонт) – ремонт і відновлення продуктів і їхніх частин замість їх заміни, що є економічно вигідним для підприємств і зменшує навантаження на ресурси. Власники бізнесу можуть зберегти значні фінансові ресурси, продовжуючи термін служби обладнання та товарів.

Refurbish (оновлення) – це процес відновлення та модернізації продукції для її подальшого використання. Часто це включає оновлення старих пристроїв або машин, що значно знижує витрати на нові інвестиції в обладнання.

Remanufacture (відновлення виробництва) – відновлення продуктів і матеріалів до їх первісного стану шляхом виробничих процесів. Це дозволяє не тільки знижувати витрати, але й значно зменшити викиди CO<sub>2</sub>, що є важливим для бізнесу, орієнтованого на сталий розвиток.

Repurpose (переробка в іншу функцію) – це практики, що дозволяють змінити призначення продукту для інших цілей, наприклад, використання старих матеріалів для створення нових виробів, що знижує потребу у нових ресурсах і скорочує обсяг відходів.

Recycle (переробка) – переробка відходів на нові матеріали, що дозволяє знову використати ресурси, зменшуючи необхідність у видобутку нових матеріалів і знижуючи забруднення навколишнього середовища.

Recover (відновлення) – це процес використання відходів для відновлення енергії або ресурсів, що є важливим для зменшення впливу на навколишнє середовище і для зниження витрат на енергоресурси.

Ці принципи циркулярної економіки можуть бути впроваджені в стратегію підприємства для не тільки покращення екологічної ситуації, але й оптимізації витрат, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії. Вони стають невід'ємною частиною антикризового управління, оскільки допомагають адаптувати бізнес до умов змінюваного ринку, підвищувати його стійкість і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність (KPMG, 2023).

Створення ефективної системи антикризового управління на підприємстві є важливою складовою стратегічного планування, особливо в умовах переходу до циркулярної економіки. Для забезпечення стабільності підприємства в періоди економічної нестабільності необхідно дотримуватись низки принципів. Це включає своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності, оперативне реагування на виклики та відповідність дій підприємства реальній загрозі його фінансовому добробуту. Важливим є також повне використання внутрішнього потенціалу підприємства для ефективного виходу з кризи. У контексті циркулярної економіки ці принципи набувають особливого значення.

Перехід до циркулярних моделей потребує своєчасного аналізу та оцінки ризиків, які можуть виникнути через зміну виробничих процесів, використання нових ресурсів і зниження негативного екологічного впливу. Також, у рамках антикризового управління, особливу увагу слід приділяти постійному моніторингу змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що дозволить вчасно коригувати стратегії і адаптуватися до нових умов. Інтеграція принципів циркулярної економіки в антикризову стратегію дозволяє не тільки знизити витрати, але й створити стійку модель розвитку підприємства, яка враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Створення системи антикризового управління на підприємстві повинно ґрунтуватися на ряді важливих принципів, що забезпечать її ефективність у майбутньому. Серед таких принципів можна виділити своєчасне виявлення кризових явищ у фінансовій діяльності компанії, оперативність реакції на ці явища, а також адекватність відповідних заходів згідно зі ступенем загрози фінансовій стабільності підприємства. Також необхідно забезпечити максимальне використання внутрішніх ресурсів для виходу з кризових ситуацій [8, 9].

Цей перелік принципів можна доповнити необхідністю послідовного виконання всіх етапів антикризового управління, що передбачає постійний нагляд за процесами, врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і вчасне коригування дій відповідно до ситуації. Кожен етап антикризового управління повинен виконуватись лише після успішного завершення попереднього, що дозволить створити динамічну і гнучку систему, здатну адаптуватися до змінюваних умов.

Система антикризового управління на підприємстві має виконувати три основні функції [8, 9]:

- виявлення кризових явищ (передбачає виявлення та класифікацію ознак кризи, а також оцінку ступеня негативного впливу цих явищ на фінансовий стан підприємства та його позиції на ринку);

- вибір інструментів управління (означає, що необхідно обрати відповідні інструменти для подолання кризової ситуації, що залежить від типу та інтенсивності кризи. Важливо також визначити осіб, відповідальних за реалізацію антикризових заходів, і забезпечити узгодженість їхніх дій для досягнення максимальної ефективності);

- реалізація антикризових заходів (передбачає впровадження обраних дій, моніторинг їх результативності та необхідність коригування плану в разі потреби для досягнення бажаних результатів).

Усі вищезазначені функції є ключовими для ефективного функціонування системи антикризового управління на підприємстві. Навіть коли виконання цих завдань розподіляється між різними особами чи підрозділами, обов'язково має бути визначена особа, що координує та контролює дії всіх учасників антикризового процесу. Це може бути керівник підприємства, власник або спеціальний антикризовий менеджер. Для цієї особи повинні бути створені відповідні умови для належного виконання своїх обов'язків: це включає надання повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства під час кризового періоду, доступ до повної інформації щодо його діяльності та взаємодії з партнерами, а також розробку системи мотивації для забезпечення ефективного вирішення кризових ситуацій і збереження підприємства як життєздатного гравця на ринку.

Як правильний діагноз визначає ефективність лікування, так і успіх антикризових заходів значною мірою залежить від точного виявлення кризи та оцінки її масштабу. Появу кризових явищ можна пов'язати із формуванням

певних порушень у функціонуванні організації, які здатні негативно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства або його позиції на ринку. Залежно від природи цих порушень і умов їх виникнення можна виокремити три ключові типи криз, які можуть розвиватися на підприємстві.

Можливі кризи на підприємстві можуть бути класифіковані на три основні типи: криза зростання, криза розвитку та фінансово-економічна криза. Кожна з них характеризується різними факторами виникнення та впливом на підприємство, а їх ідентифікація та подолання є важливою частиною антикризового управління. З урахуванням концепції циркулярної економіки, впровадження її принципів може слугувати не лише інструментом для мінімізації наслідків криз, але й основою стратегічного планування для їх запобігання (табл. 1).

Таблиця 1 – Види криз у діяльності підприємства

| Види криз                  | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Криза зростання            | Виникає у випадках, коли темпи зростання ключових показників діяльності підприємства зменшуються в порівнянні з попереднім періодом. Причинами можуть бути як зовнішні фактори (зміна ринкових умов), так і внутрішні (неефективна організація процесів). В умовах переходу до циркулярної моделі, підприємство може зосередитися на оптимізації використання ресурсів, впровадженні нових екологічно чистих технологій і розширенні бізнес-моделі, що дозволяє уникати подібних стагнацій.                          |
| Криза розвитку             | Проявляється тоді, коли підприємство залишається прибутковим, але ключові показники його діяльності у поточному періоді погіршуються. Це може бути пов'язано із застарілими технологіями, низькою продуктивністю або неспроможністю адаптуватися до нових ринкових викликів. Стратегічне впровадження принципів циркулярної економіки, таких як повторне використання ресурсів або скорочення відходів, може дати підприємству додаткові конкурентні переваги та дозволить успішно адаптуватися до змін.             |
| Фінансово-економічна криза | Найгостріший вид кризи, коли підприємство у поточному періоді стає збитковим, має низький рівень платоспроможності та ліквідності активів. У такій ситуації важливо не лише усунути причини, але й створити довгострокову стратегію, що враховує принципи циркулярної економіки. Наприклад, можна інтегрувати стратегію замкнутого циклу виробництва, зменшити залежність від обмежених природних ресурсів та залучити додаткові джерела доходів через переробку відходів або створення нових екологічних продуктів. |

*Джерело: складено авторами за [8, 9].*

Інструменти антикризового управління на підприємствах можна поділити на три основні категорії: фінансово-економічні, організаційно-технологічні та стратегічні. Кожна група має свої особливості й використовується в залежності від характеру кризи, з якою стикається підприємство, а також від поставлених цілей.

Фінансово-економічні інструменти спрямовані на оперативне покращення фінансових показників діяльності підприємства. До них належить:

- скорочення виробничих витрат шляхом оптимізації процесів і використання ресурсів.

- жорсткий контроль альтернативних витрат, що дозволяє уникати невиправданих видатків.

- оптимізація оподаткування для зменшення податкового навантаження.

- інкасація дебіторської заборгованості для поліпшення оборотності капіталу.

- впровадження нових форм розрахунків з контрагентами, які можуть забезпечити гнучкість у фінансових операціях.

- оптимізація умов торгових потоків, що дозволяє підвищити ефективність продажів.

Організаційно-технологічні інструменти зосереджені на підвищенні ефективності використання ресурсів у коротко- та середньострокових періодах. Включає: передачу окремих процесів на аутсорсинг, що знижує операційні витрати; оптимізацію та оновлення технологічних процесів, що дозволяє підприємству працювати ефективніше; жорстку кадрову політику, спрямовану на підвищення продуктивності працівників; продаж або оренда зайвих основних фондів, що допомагає звільнити фінансові ресурси; розподіл готової продукції на умовах передплати, що сприяє підвищенню ліквідності.

Стратегічні інструменти – це категорія, котра охоплює заходи, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни в управлінні підприємством, серед яких: горизонтальна та вертикальна інтеграція, що дозволяє зміцнити позиції підприємства на ринку; перегляд організаційної структури, щоб уникнути надмірної бюрократизації управління; реструктуризація діяльності для підвищення ефективності процесів; диверсифікація діяльності, що зменшує залежність від окремих ринків чи продуктів; реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на радикальне вдосконалення ключових операцій підприємства.

Застосування цих інструментів у комплексі може допомогти підприємству ефективно долати кризові ситуації, забезпечуючи як короткострокову стабілізацію, так і довгострокову стійкість. Важливо враховувати принципи циркулярної економіки, які сприяють зменшенню ресурсних витрат, впровадженню інновацій та сталому розвитку, що є особливо актуальним у контексті антикризового управління.

Підсумовуючи, в умовах сучасного економічного середовища циркулярна економіка стає не лише інноваційною концепцією, але й важливим підґрунтям для стратегічного планування та антикризового управління підприємством. Основна ідея полягає у створенні системи виробництва і споживання, яка мінімізує витрати ресурсів та обсяг відходів, що особливо актуально під час кризи. Застосування принципів циркулярної економіки дозволяє підприємствам уникати ризиків, пов'язаних із ресурсною нестабільністю, знижувати витрати, оптимізувати процеси і забезпечувати довгострокову стійкість.

Система антикризового управління, побудована з урахуванням принципів циркулярної економіки, повинна ґрунтуватися на своєчасній діагностиці кризових явищ, ефективному управлінні ресурсами, впровадженні інноваційних технологій та гнучкості у використанні виробничих активів. Описані раніше інструменти

антикризового менеджменту, такі як фінансово-економічні, організаційно-технологічні та стратегічні, можуть бути адаптовані до цієї моделі. Так, оптимізація витрат і технологій, реструктуризація діяльності чи реінжиніринг бізнес-процесів дозволяють не лише долати кризові ситуації, але й створювати передумови для сталого розвитку.

Крім цього, принципи циркулярної економіки сприяють формуванню культури стратегічного мислення на підприємстві, яка враховує потреби як короткострокової стабілізації, так і довгострокового розвитку [6, 7]. Ефективне використання ресурсів, запобігання накопиченню відходів, інтеграція екологічних стандартів у виробничі процеси – усе це дозволяє не лише стабілізувати діяльність підприємства під час кризи, але й підвищити його конкурентоспроможність.

Таким чином, циркулярна економіка є ефективною основою для стратегічного планування та антикризового управління, адже її концепція забезпечує баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю. Застосування її принципів дозволяє підприємствам досягати довгострокової стабільності навіть в умовах невизначеності.

### **Перелік джерел посилання**

1. Населення Землі зросте до 9,7 млрд осіб до 2050 року. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/594516.html>.
2. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
3. Черевко Г. Циркулярна економіка: переваги і недоліки. Вісник Львівського національного університету природокористування. *Економіка АПК*. 2022. № 29. С. 10-16.

4. Черевко Г., Коцай В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3-4. С. 15-26.

5. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.

6. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. Вип. 15. С. 201-208.

7. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 151-162.

8. Нетреба І. О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35).

9. Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А., Феник В. О., Павленчик А. О., Далик В. П. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 62-72.