

"Renewable Energy Sector Overview in Ukraine".
UkraineInvest. 2024. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
Seleznova, H. O. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2007.
Tsyvenkova, N. M., and Samylin, O. O. "Alternatyvni dzherela enerhii: chy vriatuiut vony Ukrainu vid ener-

hetychnoi zalezhnosti ta ekolohichnoi katastrofy?" [Alternative Energy Sources: Will They Save Ukraine from Energy Dependence and Environmental Disaster?]. *Visnyk DAEU*. 2008. http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/5033/1/VZNAU_2008_1_22_374-382.pdf

УДК 330.15:504.03

JEL: D21; L52; O13; Q01; Q56

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-365-373>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ГАЛУЗЕЙ ДО ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2025 ІВАНЧЕНКОВ В. С.

УДК 330.15:504.03

JEL: D21; L52; O13; Q01; Q56

Іванченко В. С. Теоретико-методичні аспекти управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку на засадах циркулярної економіки

Статтю присвячено питанням управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку на засадах циркулярної економіки. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичного підходу та розробленні моделі управління адаптивністю галузей економіки України до викликів сталого розвитку шляхом інтеграції принципів циркулярної економіки. У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти управління адаптивністю галузей економіки до викликів сталого розвитку в контексті трансформації глобальної економіки та необхідності переходу до нової парадигми ресурсоефективності. У дослідженні представлено комплексний аналіз динаміки структури валової доданої вартості за видами економічної діяльності України у 2010–2021 рр., що дозволило виявити ключові тенденції, зокрема домінування традиційних секторів і поступове зростання інноваційно орієнтованих галузей. Також обґрунтовано модель управління адаптивністю, яка передбачає інтеграцію принципів циркулярної економіки як базової стратегії досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості. Наведено структуру моделі, що охоплює ключові функціональні компоненти: аналітико-діагностичний, прогностично-сценарний, стратегічно-нормативний, інституційно-організаційний, інструментальний та оціночно-регуляторний. Виявлено, що циркулярна економіка сприяє зниженню споживання первинних ресурсів і екологічного навантаження та створює додану вартість за рахунок розвитку інноваційних бізнес-моделей, переробної індустрії, індустрії спільного користування та екодизайну. Дослідження показало, що інтеграція циркулярних підходів у галузеву політику дозволяє забезпечити більш гнучке реагування на глобальні виклики, включно зі зміною клімату, нестачею ресурсів та економічною нестабільністю. Обґрунтовано очікувані результати впровадження циркулярної економіки в різних секторах, зокрема в промисловості, аграрному виробництві, енергетиці, транспорті, будівництві, туризмі, фінансах, освіті та торгівлі. Визначено, що впровадження принципів циркулярної економіки сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 12 – відповідальне споживання і виробництво, ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату, ЦСР 9 – індустріалізація, інновації, інфраструктура та ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання.

Ключові слова: сталий розвиток, виклики сталого розвитку, циркулярна економіка, адаптивність галузей, інноваційні моделі, ресурсоефективність, економічна трансформація.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Іванченко В'ячеслав Сергійович – кандидат економічних наук, докторант кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: viacheslavivanchenkov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7074-3024>

UDC 330.15:504.03

JEL: D21; L52; O13; Q01; Q56

Ivanchenkov V. S. The Theoretical and Methodological Aspects of Managing Sectoral Adaptability to Sustainable Development Challenges Based on the Principles of Circular Economy

The article is devoted to issues of managing the adaptability of sectors to the challenges of sustainable development based on the principles of circular economy. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological approach and to develop a model for managing the adaptability of sectors of the economy of Ukraine to the challenges of sustainable development through the integration of the principles of circular economy. The article discusses the theoretical and methodological aspects of managing the adaptability of economic sectors to the challenges of sustainable development in the context of the transformation of the global economy and the necessity to transition to a new paradigm of resource efficiency. The study presents a comprehensive analysis of the dynamics of the gross value added structure by types of economic activity in Ukraine from 2010 to 2021, which has revealed key trends, in particular, the dominance of traditional sectors and the gradual growth of innovation-oriented sectors. A model of management adaptability has also been substantiated, which entails the integration of circular economy principles as a fundamental strategy for achieving economic, environmental, and social sustainability. The

model's structure is outlined, incorporating key functional components: analytical-diagnostic, forecasting-scenario, strategic-normative, institutional-organizational, instrumental, and evaluative-regulatory. It has been revealed that the circular economy promotes a reduction in the consumption of primary resources and environmental burden while creating added value through the development of innovative business models, the recycling industry, the sharing economy, and eco-design. The research demonstrated that the integration of circular approaches in sectoral policy allows for more flexible responses to global challenges, including climate change, resource shortages, and economic instability. The expected results of implementing a circular economy in various sectors, including industry, agricultural production, energy, transport, construction, tourism, finance, education, and trade, are substantiated. It has been determined that the implementation of circular economy principles will contribute to achieving sustainable development goals, particularly SDG 12 – responsible consumption and production, SDG 13 – climate action, SDG 9 – industry, innovation, and infrastructure, and SDG 8 – decent work and economic growth.

Keywords: sustainable development, sustainable development challenges, circular economy, adaptability of industries, innovative models, resource efficiency, economic transformation.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Ivanchenkov Viacheslav S. – Candidate of Sciences (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: viacheslavivanchenkov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7074-3024>

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується поглибленням глобальних викликів, серед яких найбільш актуальними виступають ресурсна обмеженість, екологічна деградація, кліматичні зміни, геополітична нестабільність, енергетична криза та технологічна трансформація. За таких умов забезпечення сталого розвитку постає стратегічним пріоритетом на національному та галузевому рівнях. Особливої ваги набуває проблема адаптації галузей економіки до зазначених викликів, адже від рівня їх адаптивності залежить здатність національної економіки зберігати стійкість, конкурентоспроможність і потенціал до інноваційного зростання в умовах змін зовнішнього середовища.

Традиційні моделі управління переважно не враховують довгострокових екологічних і соціальних ризиків, що знижує ефективність галузевої політики в умовах сталого розвитку. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до управління адаптивністю галузей з урахуванням принципів екологізації, ресурсоефективності, соціальної відповідальності та інноваційності. У зв'язку з цим виникає потреба в обґрунтованні теоретико-методичних підходів для управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку на засадах циркулярної економіки.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних положень щодо впровадження принципів циркулярної економіки зробили вчені: Kirchherr J., Yang N. N., Schulze-Spüntrup F. et al. [3], Щербина В. [4], Kolar-Schandlbauer G., Holly F. [6], Горбаль Н. І., Ломача Ю. Р. [7] та інші. Їх праці мають значну наукову цінність, вони присвячені концептуалізації поняття циркулярної економіки, аналізу її впливу на галузевий розвиток та вивченню інституційних і прикладних підходів до її впровадження. Наявні підходи акцентують на необхідності інституційного переосмислення стратегій управління, інтеграції

циркулярних принципів у секторальну політику та впровадження ефективних інструментів моніторингу й оцінювання результативності трансформаційних процесів. Незважаючи на широке висвітлення тематики циркулярної економіки, досі недостатньо залишаються положення щодо інноваційних підходів до адаптації економічних галузей до глобальних викликів сталого розвитку на засадах циркулярної економіки.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичного підходу та розробленні моделі управління адаптивністю галузей економіки України до викликів сталого розвитку шляхом інтеграції принципів циркулярної економіки.

Сучасні виклики сталого розвитку мають комплексний і багатовекторний характер, охоплюючи екологічні, соціальні, економічні, політичні, інституційні та технологічні сфери. Для подолання визначених викликів необхідно здійснювати системні трансформації, орієнтовані на підвищення адаптивної спроможності економічних моделей. Ефективне подолання вимагає застосування цілісного підходу, що ґрунтується на усвідомленні взаємозв'язку між усіма цілями сталого розвитку (ЦСР), активній участі всіх зацікавлених сторін, посиленні інституційної спроможності, стратегічному управлінні та постійному вдосконаленні інструментів управління. Неврахування хоча б одного з напрямів сталого розвитку знижує результативність усієї політики та перешкоджає досягненню комплексної трансформації суспільства.

Аналіз валової доданої вартості дозволив встановити номінальні та реальні темпи зростання продуктивності галузей, їх внесок у формування ВВП країни та виявити відхилення у структурі економіки, спричинені зовнішніми чи внутрішніми шоками (табл. 1).

**Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП України
у фактичних цінах 2010–2021 рр., %**

Вид економічної діяльності	Рік						
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Сільське, лісове та рибне господарство	7,4	12,1	10,2	10,1	9,0	9,3	10,9
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5,7	4,8	5,9	6,0	5,6	4,6	6,4
Переробна промисловість	13,0	11,9	12,0	11,5	10,8	10,1	10,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2,8	2,7	2,9	3,1	3,1	2,9	3,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,7	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Будівництво	3,3	1,9	2,2	2,3	2,7	2,8	2,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14,5	13,8	13,7	13,2	13,2	13,9	13,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7,8	6,8	6,4	6,4	6,6	6,2	5,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,9	0,6	0,6	0,7	0,9	0,7	0,9
Інформація та телекомунікації	3,0	3,6	3,7	3,9	4,6	5,0	4,7
Фінансова та страхова діяльність	5,6	3,4	2,8	2,8	2,9	3,1	3,0
Операції з нерухомим майном	5,3	6,2	5,8	5,8	6,1	6,4	5,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,5	2,8	2,9	3,2	3,5	3,2	2,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,1	1,1	1,2	1,4	1,6	1,4	1,2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	4,8	4,8	5,5	6,0	6,7	7,3	6,2
Освіта	5,0	4,2	4,5	4,5	4,3	4,4	4,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3,7	2,6	2,5	2,2	2,4	2,7	2,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Надання інших видів послуг	0,8	0,7	0,7	0,8	1,0	0,9	0,8
Усього (в основних цінах)	88,5	85,0	84,4	84,8	86,0	85,9	86,0
Податки на продукти	11,7	15,2	15,9	15,4	14,2	14,4	14,3
Субсидії на продукти	-0,2	-0,2	-0,3	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3
Валовий внутрішній продукт	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними [1].

Структура ВДВ України за 2021 рік свідчить про збереження провідного впливу окремих галузей на формування валового внутрішнього продукту. Найвагомішу частку ВДВ забезпечує оптова та роздрібна торгівля, включно з ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів – 13,6%, що свідчить про активне споживання та важливість цього сектора для економічної динаміки. Значний внесок також зробили сільське, лісове та рибне господарство (10,9%), що підтвердило аграрну спрямованість економіки, а також пере-

робна промисловість (10,3%), яка, попри певну стриманість розвитку, зберігає свою стратегічну роль. Добувна промисловість сформувала 6,4% ВДВ, що свідчить про сталу присутність сировинної складової у структурі економіки. Сектор транспорту, складського господарства, поштових і кур'єрських послуг забезпечив 5,4% ВДВ – дещо менше, ніж у попередні роки, імовірно через вплив пандемії, війни та логістичних обмежень. Інноваційно орієнтовані сфери забезпечили 4,7% ВДВ, демонструючи поступове зростання цифрової еко-

номіки. Операції з нерухомим майном становили 5,8%, що засвідчило їх стабільну вагомість. Галузь освіти сформувала 4,3% ВДВ, що вказує на недостатній обсяг фінансування людського капіталу та на потребу в реформуванні системи освітніх послуг. Тож спостерігається співіснування традиційних економічних секторів (аграрного, промислового та торговельного) із поступовим нарощуванням ролі інноваційних і високотехнологічних галузей, що створює потенціал для формування адаптивної моделі сталого розвитку економіки України.

У контексті дослідження аспектів управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку важливо не тільки формування стратегічної цілісності та інституційної узгодженості управлінських рішень, а й забезпечення включення інноваційних підходів до ресурсокористування та екологізації виробничих процесів. З огляду на зростаючі екологічні, економічні та соціальні виклики сталого розвитку, особливої актуальності набуває перехід від лінійних до циклічних моделей господарювання. Саме тому актуальності набуває інтеграція принципів циркулярної економіки як ключового механізму підвищення стійкості, ефективності та екологічної безпеки галузей в умовах трансформаційної економіки та глобальних викликів.

Циркулярна економіка являє собою інноваційний підхід до організації економічної діяльності, який сутнісно змінює традиційну парадигму використання ресурсів [2]. Замість домінуючої лінійної моделі «взяти – виробити – використати – викинути», яка характеризується надмірним споживанням природних ресурсів, високим рівнем утворення відходів та значним екологічним навантаженням, циркулярна економіка передбачає побудову моделі замкненого циклу. Дослідники Kirchherr J., Yang N. N., Schulze-Spüntrup F. та інші проаналізували 221 наявну дефініцію поняття «циркулярна економіка» та дійшли висновку, що ключовими характеристиками виступають такі [3]:

- ✦ подовження життєвого циклу продуктів;
- ✦ повторне використання; вторинна переробка;
- ✦ утилізація відходів як нових ресурсів;
- ✦ впровадження екологічно дружніх технологій;
- ✦ екодизайн продукції.

Циркулярний підхід спрямований на досягнення максимальної ефективності використання матеріалів і енергії на всіх етапах виробничо-споживчого ланцюга, що, своєю чергою, сприяє зниженню залежності економіки від первинної сировини та зменшенню екологічного сліду виробництва. При цьому вагоме місце належить принципам «вбудованої екологізації», які передбачають

розробку продукції з урахуванням подальшої можливості її розбирання, ремонту, оновлення або рециклінгу. Вагомий внесок у формування циркулярної економіки несе розвиток індустрії повторного використання, промислового симбіозу та створення платформи для спільного споживання, що дозволяє оптимізувати використання активів без потреби у володінні ними [4].

Інтеграція принципів циркулярної економіки в адаптивне управління галузями до викликів сталого розвитку має значний соціально-економічний потенціал. Згідно з даними Європейського парламенту, перехід до циркулярної економіки може створити до 700 000 нових робочих місць у ЄС до 2030 року, стимулювати інновації та підвищити конкурентоспроможність бізнесу [5]. Крім того, компанії можуть отримати вигоду від зниження витрат, відкриття нових бізнес-можливостей і підвищення ефективності використання ресурсів [6]. Згідно з дослідженням Горбаль Н. І. та Ломаги Ю. Р., упровадження принципів циркулярної економіки в Україні сприятиме адаптації підприємств до сучасних викликів сталого розвитку, зокрема через впровадження безвідходних технологій та розвиток циркулярних бізнес-моделей [7]. Ці переваги роблять циркулярну економіку ефективною стратегією для створення доданої вартості, розвитку інноваційних бізнес-моделей і досягнення цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У звіті Ellen MacArthur Foundation «Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change» [8] зазначено, що впровадження принципів циркулярної економіки у виробництво сталі, цементу, пластику, алюмінію та харчових продуктів може скоротити глобальні викиди парникових газів на 45% до 2050 року, що еквівалентно 9,3 гігатоннам CO₂-еквіваленту щорічно. Circularity Gap Report вказує на значний потенціал створення робочих місць у результаті переходу до циркулярної економіки [9]. Світовий економічний форум також визнає циркулярну економіку як одну з ключових стратегій подолання кліматичної кризи та забезпечення економічної стійкості у XXI столітті. У його публікаціях підкреслено, що циркулярна економіка може сприяти зменшенню викидів, збереженню ресурсів і створенню нових економічних можливостей [10].

На рівні Європейського Союзу політика циркулярної економіки виступає елементом стратегії сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У рамках цієї політики встановлено амбітні цілі щодо управління відходами [11]:

- ✦ до 2030 р. передбачається досягнення рівня переробки муніципальних відходів на рівні 65%;

- ✦ ціль переробки пакувальних відходів – на рівні 75% до 2030 р;
- ✦ зменшення обсягу захоронення побутових відходів до максимуму 10% до 2030 р.

Ці цілі є частиною ширшої стратегії ЄС, яка включає європейський «зелений» курс і План дій з циркулярної економіки, спрямовані на досягнення кліматичної нейтральності та сталого економічного зростання. Вони також передбачають впровадження заходів на всіх етапах життєвого циклу продукції, включно з дизайном, виробництвом, споживанням й управлінням відходами [12]. Таким чином, політика циркулярної економіки в ЄС не лише сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, але й створює умови для розвитку інноваційних бізнес-моделей, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення економічної стійкості в довгостроковій перспективі. Своєю чергою, інтеграція принципів циркулярної економіки в механізми адаптивного управління галузями служить не тільки інструментом мінімізації екологічних ризиків, але й ефективною стратегією створення доданої вартості, розвитку інноваційних бізнес-моделей і досягнення цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Базуючись на вищевикладеному, нами обґрунтовано, що модель інтеграції принципів циркулярної економіки при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку передбачає створення комплексної системи, що забезпечить перехід від лінійної парадигми споживання ресурсів до замкнутого циклу виробництва й споживання, орієнтованого на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію відходів і створення доданої вартості (рис. 1).

Інтеграція засад циркулярної економіки на рівні галузей виступає напрямом трансформації економічної системи в умовах глобальних викликів сталого розвитку. Основу цього переходу складає дотримання низки системоутворюючих принципів:

- ✦ *ресурсоефективність*, що передбачає раціональне використання сировини, енергії, водних ресурсів на всіх етапах виробничо-споживчого ланцюга;
- ✦ *дизайн для переробки*, що передбачає формування таких технічних і конструктивних рішень, які із самого початку сприяють подальшому розбиранню, сортуванню й рециклінгу матеріалів без шкоди для екологічного середовища;
- ✦ *соціальна відповідальність і партнерство*, що охоплюють взаємодію бізнесу, держави, громадянського суспільства та науково-

освітніх установ для досягнення системних результатів;

- ✦ *інтеграція в глобальні та національні стратегії* сталого розвитку.

Очікувані результати від упровадження циркулярної економіки охоплюють як екологічні, так і соціально-економічні ефекти. Насамперед, передбачається зниження негативного впливу на довкілля, включно зі скороченням викидів парникових газів, зменшенням утворення відходів, що підлягають захороненню, та збереженням природних екосистем. Одночасно, за рахунок повторного використання ресурсів та вдосконалення технологічних процесів, досягається економія ресурсів і зниження вартості виробництва, що посилює ефективність господарської діяльності підприємств. Стимулювання переробної індустрії, розвиток цифрових платформ, підвищення запиту на екодизайн і технології з нульовими викидами сприяє зростанню інноваційної активності. Це, своєю чергою, створює умови для розширення ринку праці, насамперед у сферах рециклінгу, ремонтних сервісів, управління відходами, логістики циркулярних потоків, що позитивно впливає на зайнятість і соціальну стійкість регіонів. Упровадження циркулярних підходів підвищує конкурентоспроможність підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках через скорочення витрат, підвищення екологічної репутації та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Посилення соціальної відповідальності компаній формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на етичне ведення бізнесу, повагу до прав працівників і підтримку локальних громад. Крім того, зміна культури споживання сприятиме переходу до більш свідомих моделей поведінки, зменшенню імпульсивного споживання та формуванню попиту на циркулярні товари та послуги.

У стратегічному вимірі втілення принципів циркулярної економіки сприятиме досягненню ключових глобальних цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 12 – відповідальне споживання і виробництво, ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату, ЦСР 9 – індустріалізація, інновації, інфраструктура та ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання.

Циркулярна економіка є не лише інструментом екологічної модернізації, а й комплексною системою соціально-економічних рішень, що забезпечує підвищення адаптивності галузей до викликів сталого розвитку та сприяє формуванню нової парадигми економічного зростання в Україні. Очікувані результати впровадження принципів циркулярної економіки для різних економічних сфер в Україні представлені в табл. 2.

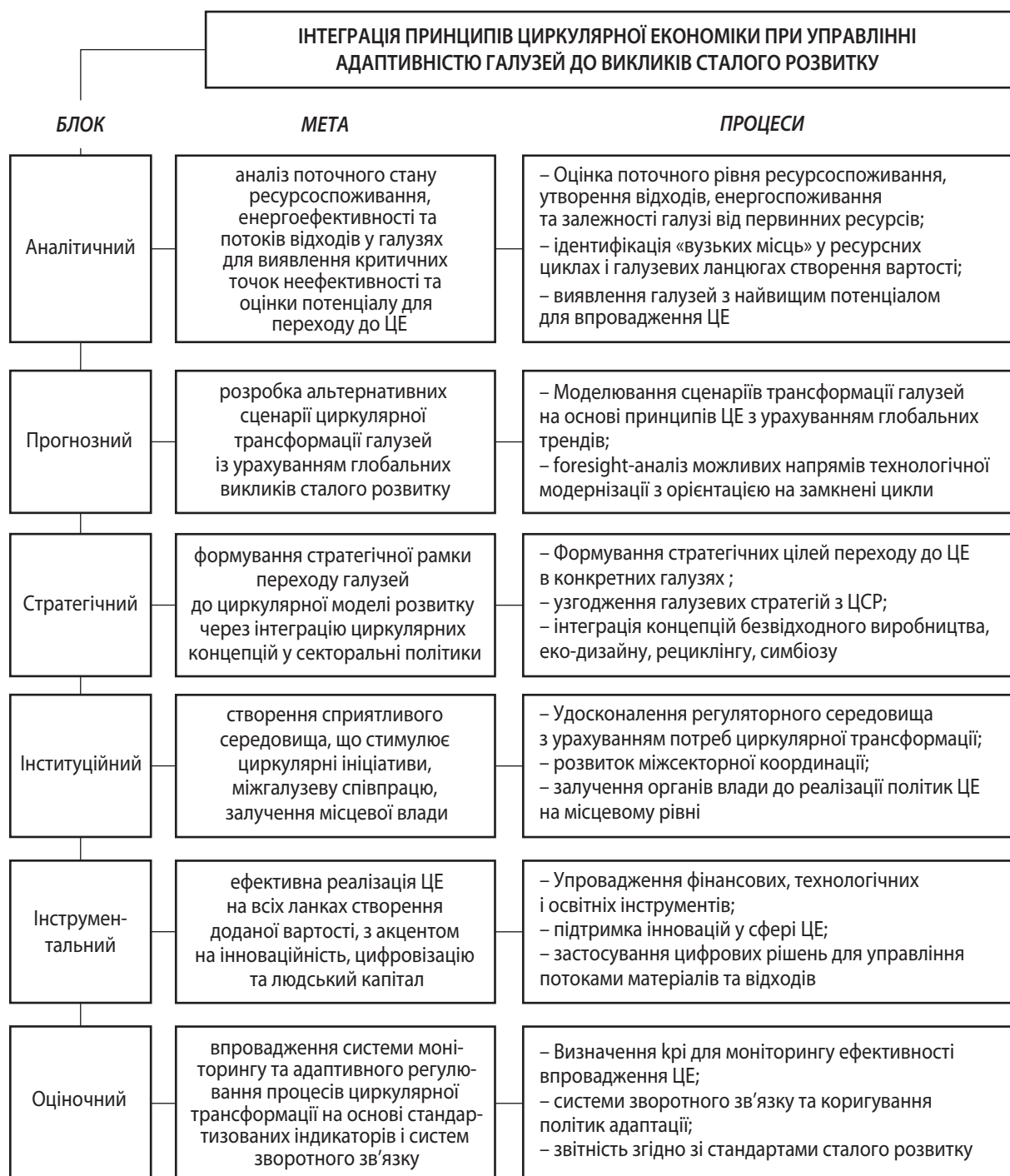


Рис. 1. Модель інтеграції принципів циркулярної економіки при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку

Джерело: авторська розробка.

Інтеграція принципів циркулярної економіки в моделі управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку закладає підґрунтя для формування ресурсоефективних, інноваційних та екологічно відповідальних господарських практик. Однак для забезпечення системного підходу до трансформації галузей в умовах невизначеності та багатовекторних ризиків необхідним є також урахування ширшого спектра параметрів сталого роз-

витку. Поеднання підходів циркулярної економіки створює цілісну основу для формування галузевих стратегій, орієнтованих на довгострокову стабільність, інвестиційну привабливість та відповідність глобальним цілям сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Сучасні виклики сталого розвитку багатовимірні та потребують системної трансформації еко-

Результати впровадження принципів циркулярної економіки за економічними сферами

Сфера	Результати впровадження ЦЕ
Промисловість	– Зниження виробничих витрат за рахунок повторного використання ресурсів і переробки відходів; – підвищення ефективності використання сировини та енергії; – зменшення впливу на навколишнє середовище через упровадження екологічних технологій; – стимулювання інновацій в галузях «зелених» технологій і екологічного дизайну
Сільське господарство	– Зниження споживання хімічних добрив і пестицидів завдяки впровадженню біоорієнтованих технологій і практик; – підвищення родючості ґрунтів за рахунок компостування та повторного використання органічних відходів; – зниження відходів сільськогосподарського виробництва та переробки харчових продуктів; – підвищення стійкості сільського господарства до змін клімату
Енергетика	– Зменшення споживання викопних ресурсів через збільшення частки відновлювальних джерел енергії в енергобалансі; – зниження викидів парникових газів завдяки впровадженню циркулярних практик в енергетичних підприємствах; – поліпшення енергоефективності завдяки впровадженню екологічно чистих технологій і використанню вторинних енергоресурсів
Транспорт	– Зменшення споживання ресурсів і викидів CO₂ через перехід до електричних і гібридних транспортних засобів; – збільшення використання перероблених матеріалів у виробництві транспортних засобів; – розвиток системи замкнутого циклу для обслуговування та переробки транспортних відходів
Будівництво та інфраструктура	– Зниження витрат на будівельні матеріали завдяки їх повторному використанню та переробці; – створення «зелених» будівель та інфраструктури, що відповідають екологічним стандартам; – підвищення енергоефективності будівель через використання відновлювальних джерел енергії та циркулярних практик в їх обслуговуванні
Туризм	– Підвищення екологічної стійкості туристичних регіонів через упровадження сталих практик туризму; – розвиток екологічно чистих видів транспорту та готелів, що відповідають принципам циркулярної економіки; – зменшення відходів і забруднення, пов'язаних з туристичною діяльністю, через програми переробки та використання відновлюваних ресурсів
Фінансовий сектор	– Розвиток інвестицій у «зелені» технології та циркулярні бізнес-моделі; – підвищення фінансової стійкості компаній завдяки впровадженню включення екологічних і соціальних критеріїв у кредитну політику та інвестиційні стратегії
Освіта та наука	– Поширення знань про циркулярну економіку через освітні програми та наукові дослідження; – розвиток інноваційних наукових проєктів у галузі сталих технологій та екологічного дизайну; – формування кваліфікованих кадрів для роботи в галузях, пов'язаних з циркулярною економікою
Торівля та споживчий сектор	– Збільшення попиту на продукцію з екологічно чистих матеріалів і продуктів, що підлягають повторному використанню; – підвищення ефективності споживчого процесу завдяки зменшенню витрат на ресурси та зниженню кількості відходів; – розвиток нових бізнес-моделей, таких як обмін товарів та послуг, що знижують екологічний слід

Джерело: авторська розробка.

номіки на основі інтеграції принципів стійкості, адаптивності та інноваційності. Аналіз структури валової доданої вартості України засвідчив нерівномірний внесок окремих галузей у формування ВВП, що вказує на необхідність переорієнтації економічної моделі на забезпечення збалансованого розвитку з урахуванням екологічних, соціальних та економічних чинників.

Запропонована модель управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку демонструє ефективність комплексного підходу, який поєднує стратегічні, інституційні, аналітичні та інструментальні компоненти. Центральне місце посідає впровадження принципів циркулярної економіки, які забезпечують перехід до ресурсоефективних, екологічно безпечних і соціально відповідальних господарських практик. Упровадження принципів циркулярної економіки сприятиме досягненню ЦСР 12 – відповідальне споживання та виробництво, ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату, ЦСР 9 – індустріалізація, інновації, інфраструктура та ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Статистичний щорічник України за 2022 р. *Державна служба статистики*. 2023. 387 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
2. Circular Economy and Life Cycle Assessment: Concepts and Applications. *Kaizen Institute*. URL: <https://kaizen.com/insights/circular-economy-life-cycle-assessment>
3. Kirchherr J., Yang N. N., Schulze-Spüntrup F., et al. Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2023. Vol. 194. Art. 107001. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>
4. Щербина В. В. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку морської галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-89>
5. Circular economy: definition, importance and benefits. *European Parliament*. 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
6. Kolar-Schandlbauer G., Holly F. Benefits of a Circular Economy: 5 Key Entrepreneurial Gains. *FS Consulting*. 2025. URL: <https://efs.consulting/en/insight/circular-economy-benefits>
7. Горбаль Н. І., Ломача Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1. С. 9–24. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>

8. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. *Ellen MacArthur Foundation*. 2019. 59 p. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/emf_completing_the_picture.pdf
9. The Circularity Gap Report – 2019. *Circular Economy (PACE)*. 2019. 56 p. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circularity_gap_report_2019.pdf
10. Climate Governance and the Circular Economy: A Primer for Boards. *World Economic Forum*. 2023. 17 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Climate_Governance_and_the_Circular_Economy_2023.pdf
11. Reaching 2030's residual municipal waste target – why recycling is not enough. *European Environment Agency*. 2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/reaching-2030s-residual-municipal-waste>
12. Circular economy action plan. *European Commission*. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en

REFERENCES

- "Circular economy action plan". *European Commission*. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
- "Circular Economy and Life Cycle Assessment: Concepts and Applications". *Kaizen Institute*. <https://kaizen.com/insights/circular-economy-life-cycle-assessment>
- "Circular economy: definition, importance and benefits". *European Parliament*. 2023. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- "Climate Governance and the Circular Economy: A Primer for Boards". *World Economic Forum*. 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Climate_Governance_and_the_Circular_Economy_2023.pdf
- "Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change". *Ellen MacArthur Foundation*. 2019. https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/emf_completing_the_picture.pdf
- Horbal, N. I., and Lomaha, Yu. R. "Tsyrukuliarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpryemstv" [Circular Economy – The Basis of Sustainable Enterprise Development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». 2022. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>
- Kirchherr, J. et al. "Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions". *Resources, Conservation and Recycling*, art. 107001, vol. 194 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>
- Kolar-Schandlbauer, G., and Holly, F. "Benefits of a Circular Economy: 5 Key Entrepreneurial Gains". *FS*

Consulting. 2025. <https://efs.consulting/en/insight/circular-economy-benefits>
"Reaching 2030's residual municipal waste target - why recycling is not enough". *European Environment Agency*. 2022. <https://www.eea.europa.eu/publications/reaching-2030s-residual-municipal-waste>
"Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 r." [Statistical Yearbook of Ukraine for 2022]. *Derzhavna sluzhba statystyky*. 2023. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

Shcherbyna, V. V. "Tsyrukliarna ekonomika yak osnova staloho rozvytku morskoi haluzi" [Circular Economy as the Basis for Sustainable Development of the Maritime Industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71 (2025).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-89>
"The Circularity Gap Report – 2019". *Circular Economy (PACE)*. 2019. https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circularity_gap_report_2019.pdf

УДК 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-373-380>

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2025 ОСИПЕНКО С. О., ЗАХАРОВА Н. Ю.

УДК 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

Осипенко С. О., Захарова Н. Ю. Проблеми формування управлінської спроможності територіальних громад з використанням інструментів проєктного менеджменту

Метою статті є виявлення, систематизація та аналіз викликів та загроз, що сповільнюють процес впровадження проєктного менеджменту в систему управління територіальних громад в умовах воєнного стану. Проаналізовано ключові аспекти реалізації реформи децентралізації влади в Україні, що стали основою для запровадження нових управлінських підходів на рівні територіальних громад, одним із яких є проєктний менеджмент. Установлено, що в результаті впливу ряду причин подолати всі деструктивні явища в системі управління територіальними громадами в ході реформи так і не вдалося. Під час повномасштабної війни здобутки реформи децентралізації влади були частково втрачені та загострили наявні проблеми ще більше. Авторами уточнено та деталізовано існуючі проблеми та недоліки в побудові сучасної системи управління територіальними громадами в Україні. Встановлено, що проєктний менеджмент є ключовим інноваційним інструментом для органів місцевого самоврядування, здатним забезпечити залучення додаткового фінансування, адаптацію до кризових викликів та підтримку сталого розвитку громад. Виділено ключові загрози, які гальмують ефективну реалізацію проєктної діяльності на рівні територіальних громад в умовах повномасштабної війни, а саме: брак кваліфікованих кадрів, відсутність стратегічного бачення, слабкий рівень партнерства та міжмуніципальних зв'язків. Визначено, що подальше впровадження проєктного менеджменту потребує зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та розвитку відповідної управлінської культури.

Ключові слова: проєктний менеджмент, децентралізація, територіальна громада, система управління.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Осипенко Світлана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: osypenko.so@gmail.com

Захарова Наталя Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Наукового містечка, 59, Запоріжжя, 69000, Україна)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

UDC 351.9:681.51.004.65

JEL: H73; H79; R58

Osypenko S. O., Zakharova N. Yu. Problems of Forming the Managerial Capacity of Territorial Communities Using Project Management Tools

The aim of the article is to identify, systematize, and analyze the challenges and threats that slow down the process of implementing project management in the governance system of territorial communities under martial law. The key aspects of the decentralization reform in Ukraine have been analyzed, which formed the basis for introducing new managerial approaches at the level of territorial communities, one of which is project management. It has been determined that due to a number of factors, it has not been possible to overcome all destructive phenomena in the management system of territorial communities during the reform. During the full-scale war, the achievements of the decentralization reform were partially lost and the existing problems were exacerbated even further. The authors have clarified and detailed the existing problems and shortcomings in building a modern governance system for territorial communities in Ukraine. It has been further determined that project management is a key innovative tool for local self-government authorities, capable of attracting additional funding, adapting to crisis challenges, and supporting the sustainable development of communities. Key threats hindering the effective implementation of project