

співпрацювати, координувати дії та адаптуватися до нових викликів визначає, наскільки швидко і якісно місто відновиться, стане стійким і здатним до розвитку. Війна зробила взаємодію між владою, бізнесом та громадянським суспільством не просто бажаною – а життєво необхідною, наголосивши на важливості формування сучасної моделі партнерства, що базується на реальних інтересах, довірі та спільній відповідальності.

#### Список використаних джерел

1. Романовська Ю. Роль стейкхолдерів у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. *Розвиток міста*. 2024. № 6. С. 92-101
2. Ramskyi A., & Vasechko L. Integration of Economic Security in the Social Subsystems of Cities: Strategies for Strengthening Social Security in Modern Cities. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: Economy, Management, Security, Technology*. 2023. Вип. 2(4). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-4-8>
3. Wereda Wioletta, Moch Natalia & Wachulak Anna The Importance of Stakeholders in Managing a Safe City. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Is. 1. Article 244. <https://doi.org/10.3390/su14010244>

УДК 338.27:330.356

### ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Рузакова О. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського

**Вірковський М. О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

Зміна клімату, масштабна деградація земель і стрімка втрата біорізноманіття вже сьогодні є помітними наслідками антропогенного впливу, які здатні дестабілізувати самі екосистеми, що забезпечують розвиток і життєздатність людства [3]. Щоб відвернути наближення цих критичних ситуацій, необхідні нові моделі соціальної та економічної організації виробництва, які дозволять узгодити здатність суспільства забезпечувати свої життєво важливі потреби без шкоди для майбутніх поколінь. Учені розглядають концепцію циркулярної економіки як один із найперспективніших підходів до організації сталого економічного розвитку в майбутньому. Перехід до циркулярної економіки зумовлений загостренням ресурсних та екологічних обмежень, необхідністю досягнення цілей сталого розвитку та декарбонізації виробництва. У центрі циркулярного підходу – принципи скорочення споживання ресурсів, повторного використання та перероблення матеріальних потоків, що потребує якісно нового рівня управління попитом та ресурсами в ланцюгах створення вартості. За умов циркулярної моделі підприємства одночасно працюють із прямими (первинними) потоками продукції та зворотними потоками відходів, повернень, вторинної сировини. Неєфективне прогнозування попиту та планування виробництва призводить до надлишкових запасів, недовантаження потужностей, збільшення обсягів відходів і втрат вартості, що суперечить логіці циркулярної економіки. Відтак зростає

значення інтегрованих систем прогнозування попиту й оптимізації ресурсів, здатних забезпечувати баланс між економічною результативністю, екологічною ефективністю та соціальною відповідальністю бізнесу [7].

Циркулярна економіка, за визначенням ЮНІДО, – промислова економіка, яка передбачає багаторазове використання матеріалів, деталей і виробів, при цьому створюється більша цінність і утворюється менше відходів. Це альтернатива, в якій вартість зберігається якомога довше, продукція розробляється на тривалий термін, а утворення відходів зводиться до мінімуму [5]. Циркулярна економіка розглядається як економічна система, у якій продукти, компоненти та матеріали максимально довго зберігають свою цінність, а утворення відходів мінімізується завдяки повторному використанню, ремонту, модернізації, ремануфактурингу та переробленню. Сьогодні чимало країн світу переходять до моделі циркулярної економіки. Україна має потужний ресурсний та інтелектуальний потенціал, що дає їй змогу претендувати на лідерські позиції в цьому трансформаційному процесі.

Запровадження циркулярної економіки охоплює не лише раціональне використання матеріальних ресурсів. Воно ґрунтується на взаємодії та синергії між численними «соціальними системами» – бізнесом, органами влади, інститутами громадянського суспільства – та «технічними системами», до яких належать дизайн, інновації, екологічний менеджмент й відповідна інфраструктура [4]. Циркулярна економіка охоплює не тільки раціональне використання матеріалів і ресурсів, а й перехід до оновлених моделей виробництва та споживання. Це передбачає глибоку перебудову економіки із формуванням нових синергій між різними секторами бізнесу та численними матеріальними потоками в багатьох ланках ланцюга створення вартості. Йдеться також про зміну підходів до управління, що потребує більш активної ролі держави у формуванні партнерств і реалізації стратегічних програм. Аналогічна логіка застосовується до ключових «соціотехнічних систем», які в межах цього звіту окреслено як «бізнес і фінанси», «політика та врядування», «суспільство», «дизайн і технології», «екологічно орієнтована промисловість» та «міська інфраструктура».

Отже, можна стверджувати, що циркулярна економіка спрямована на відокремлення економічної діяльності від споживання вичерпних ресурсів, зокрема вуглецевих енергоресурсів, шляхом усунення утворення відходів і забруднення, збереження продуктів і матеріалів в обігу та відновлення природних систем. Таким чином циркулярна економіка покликана переорієнтувати економічну активність на створення позитивних суспільних ефектів у широкому масштабі. У якості пролонгації приведеної гіпотези, доцільно доповнити її концепцією ESG (Environmental, Social, and Governance). Ця теорія інтегрує принципи екологічної відповідальності (Environmental), соціальної сталості (Social) та ефективного корпоративного управління (Governance) у стратегічну діяльність організацій. Отже, ці дві теорії можна розглядати у якості фундаменту сучасної парадигми сталого розвитку бізнесу, орієнтуючи компанії не лише на фінансові результати, а й на етичну поведінку, турботу про працівників, громаду та довкілля. ESG у системі управління підприємством може стати інтеграційним механізмом, що поєднує соціальні цінності, економічну ефективність, екологічну свідомість і корпоративну доброчесність. Впровадження ESG-менеджменту як основи бізнесу в умовах розвитку циркулярної економіки забезпечить формування сталої організаційної культури, зміцнення бренду роботодавця та підвищення стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів [2]. Це, у свою чергу, за підрахунками Європейської Комісії, при повноцінній функціонуючій циркулярній економіці може забезпечити зростання ВВП Європи майже на 0,5 % до 2030 року, а чисте збільшення зайнятості становитиме приблизно 700 000 робочих місць порівняно з базовим сценарієм, при цьому приріст ВВП може сягнути 7 % відносно поточної траєкторії розвитку. Дослідники European Environment Agency [6], які розглянули вплив циркулярної економіки на ринок праці, також стверджують, що країни, які активно запроваджують моделі циркулярної економіки, демонструють зростання кількості робочих місць у сферах екодизайну, переробки та інноваційних матеріалів. Таким чином стимулювання циркулярної економіки може допомогти зменшити структурне безробіття та сприяти розвитку нових галузей.

Попри зростання інтересу до циркулярної економіки та концепції ESG у науковій літературі мало уваги приділено формуванню попиту та управлінню ланцюгам постачання. Варто відзначити, що упровадження принципів циркулярної економіки передбачає реінжиніринг багатьох аспектів виробництва та споживання. З боку виробництва це включає інвестування в довговічний дизайн продукції та такі процеси, що підтримують обслуговування, ремонт, повторне використання, ремануфактуру, модернізацію та перероблення. Це, у свою чергу, від нинішніх виробничих моделей потребує подолання технологічних, фінансових та інституційних бар'єрів.

Запровадження циркулярної економіки, згідно з дослідженнями іноземних учених, базуватиметься на п'яти ключових принципах – замкнених виробничих циклів, уповільнення цих циклів, їх інтенсифікації, звуження та дематеріалізації (табл. 1). Аналіз цих циклів дозволяє переосмислити сучасні моделі економічної діяльності та зробити певні припущення щодо їх впливу на ринок.

Таблиця 1

### Вплив принципів циркулярної економіки на ринок

Принцип	Прогнозований вплив на ринковий попит
Замикання циклів	Практика повторного використання матеріалів через перероблення, ремануфактуру та подібні процеси знизить попит на первинні виробничі ресурси та сировину.
Уповільнення циклів	Подовження життєвого циклу продукції приведе до зменшення інтенсивності попиту на нові товари, посилиться потреба в сервісах ремонту та модернізації, зміститься акцент із кількісного зростання продажів до створення довготермінової цінності для споживача.
Інтенсифікація циклів	Зменшиться індивідуальний попит на володіння товарами, але водночас підвищиться попит на сервіси доступу (оренда, підписка, шеринг-платформи) та високоякісні, довговічні рішення, придатні до багаторазового використання в різних користувачів.
Звуження циклів	Зростання ресурсоефективності, що забезпечить використання меншої кількості ресурсів на одиницю продукції, призведе до поступового зниження собівартості та стримування цін, це посилюватиме попит. Водночас ринок дедалі більше переорієнтовуватиметься на товари й послуги з вищими показниками екологічної та енергетичної ефективності.
Дематеріалізація циклів	Заміщення матеріальних продуктів послугами спричинить зниження попиту на традиційні товарні форми й одночасно зростання попиту на сервісні та цифрові моделі. Ринок дедалі більше орієнтуватиметься на доступ до функцій і корисності продукту, а не на володіння ним, що стимулюватиме розвиток сервісної інфраструктури.

*Джерело: узагальнено авторами*

Інтеграція цих принципів у сучасну економіку, на переконання Т.Пожуєвої та Д. Щеголеватих, вимагає використання ефективних інструментів, які охоплюють технологічні, фінансові, регуляторні та освітні аспекти [4]. Нині в Україні ще не сформовано чітке бачення того, якою саме буде модель циркулярної економіки через 5, 10 чи 20 років. Водночас держава має шанс опертися на вже напрацьовані в ЄС та інших країнах дослідження, інновації та політичні підходи у сфері ЦЕ, запозичуючи кращі практики та адаптуючи їх до власних реалій. Важливу роль у цьому відіграватимуть стратегічні інноваційні програми, завдяки яким Україна в умовах переходу до циркулярної економіки:

- інтегруватиме економічні інновації у бізнес-моделі, ланцюги створення вартості, фінансові, ринкові та логістичні механізми;

- розвиватиме соціальне підприємництво, забезпечуючи поінформованість і мотивацію споживачів, громадян і працівників до перепрофілювання, повторного використання та перероблення ресурсів;
- спиратиметься на оновлені підходи в політиці та управлінні, що виходять за межі традиційного поділу між владою та бізнесом. Це передбачає нові формати взаємодії: партнерства вздовж ланцюгів постачання, стратегічні інноваційні програми та закупівлі, галузеві платформи зі встановлення стандартів, тісну співпрацю з регуляторами тощо;
- формуватиме комплексний порядок денний щодо гармонізації з ЄС як найбільшим і найрозвиненішим торговельним об'єднанням регіону [5].

У цілому до формування та просування циркулярної економіки долучаються дедалі більше національних урядів, муніципалітетів і регіонів, підприємств і корпорацій, професійних об'єднань, громадських організацій та закладів вищої освіти.

З метою прискорення переходу до циркулярної економіки та реалізації потенціалу ESG доцільно на державному рівні розробити та затвердити комплексну дорожню карту, яка б поєднувала цілі декарбонізації, ресурсоефективності та зайнятості. Вона має включати поетапне запровадження економічних стимулів (податкові пільги, грантові програми, «зелені» фінансові інструменти) для підприємств, що впроваджують циркулярні бізнес-моделі, системи повернення продукції, екодизайн, а також інтегрують стандарти ESG у корпоративне управління. Важливо передбачити розвиток цифрових платформ для обліку матеріальних потоків та торгівлі вторинними ресурсами, що створить основу для більш точного прогнозування попиту й оптимізації ресурсів.

На рівні підприємств доцільно рекомендувати формування міжфункціональних команд (операційний менеджмент, фінанси, екологічний менеджмент, HR), відповідальних за розроблення та реалізацію стратегій циркулярної трансформації. Ключовими напрямками мають стати: створення системи показників циркулярності (KPI) та інтеграція їх у систему стратегічного планування; впровадження інструментів прогнозування попиту з урахуванням впливу циркулярних практик; розвиток програм перепідготовки персоналу для роботи в нових бізнес-моделях (сервітизація, шерингові платформи, ремонті та переробні сервіси). Для закладів вищої освіти важливим кроком є оновлення освітніх програм шляхом введення курсів з циркулярної економіки, ESG-менеджменту та управління ланцюгами постачання в контексті замкнених циклів, що сприятиме формуванню кадрової бази для майбутньої «зеленої» трансформації економіки України.

Отже, можна стверджувати, що циркулярна економіка та концепція ESG формують цілісну концепцію трансформації сучасних моделей виробництва й споживання, спрямовану на зменшення ресурсної залежності, пом'якшення екологічних ризиків і посилення соціальної відповідальності бізнесу. Перехід до такої моделі вимагає не лише технологічних інновацій, а й глибоких інституційних змін, реінжинірингу, а також формування нових партнерств між державою, бізнесом, освітою та наукою. Важливим інструментом стає інтеграція принципів циркулярності у стратегічне управління підприємствами, систему прогнозування попиту та планування ресурсів, що дозволяє поєднати економічну ефективність із зниженням екологічного навантаження. Для України, яка має значний ресурсний і науковий потенціал та орієнтується на європейський вектор розвитку, циркулярна економіка може стати не лише відповіддю на глобальні виклики, а й джерелом нових конкурентних переваг і робочих місць. У свою чергу, поєднання підходів циркулярної економіки та ESG слід розглядати як стратегічну основу довгострокової політики сталого розвитку України.

#### Список використаних джерел

1. Європейська Комісія. Офіційний веб-сайт. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 28.11.2025)
2. Зубар І. В., Вірковський М.О. Трансформація підходів до управління персоналом в контексті сталого розвитку організації: мікро- та макроекономічний вимір. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С.464-474. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-464-474](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-464-474)

3. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
4. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Економіка замкненого циклу: можливості для розвитку бізнесу та збереження довкілля. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 450–466. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.450>
5. ЮНІДО (2024). Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. URL: <http://www.recpc.org/circular-economy> European Environment Agency (EEA). (n.d.). Environment state and circular economy efficiency reports. <https://www.eea.europa.eu> (дата звернення: 28.11.2025)
6. Hazen B. T., Russo I., Confente I., Pellathy D. (2021) Supply chain management for circular economy: conceptual framework and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*. 32 (2): 510–537. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2019-0332>

**УДК 657.631:658.7**

## **МЕХАНІЗМ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ ЗЛОВЖИВАННЯМ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Рябчук О. Г.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна.

**Медвецька Н. В.**

здобувач вищої освіти (першого) бакалаврського рівня,  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна.

Закупівля товарів, робіт і послуг для задоволення суспільних потреб є однією з основних функцій держави. Ефективність і прозорість процедур публічних закупівель безпосередньо впливають на раціональне використання бюджетних коштів і сприяють розвитку конкурентного середовища в економіці. Сфера публічних закупівель в Україні перебуває у зоні підвищеного ризику, адже складність і масштаб роблять її вразливою до проявів корупції, неефективного використання коштів та призводять до конфлікту інтересів. Законодавство України встановлює обов'язковість створення кожним розпорядником коштів системи внутрішнього контролю, спрямованої на забезпечення ефективного управління публічними фінансами.

Внутрішній контроль виконує функцію не лише перевірки достовірності фінансових операцій, а й виступає інструментом забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності діяльності організації. Його ефективність безпосередньо впливає на рівень довіри суспільства до державних інституцій, оскільки дозволяє своєчасно виявляти порушення, попереджати нецільове використання коштів та формувати культуру відповідального управління.

Згідно з чинним Законом «Про публічні закупівлі», виділяють кілька основних форм закупівель (табл. 1).

Незважаючи на різноманітність форм державних закупівель в Україні вони часто опиняються в зоні високого ризику зловживань і неефективного використання коштів. Так, у 2020 – 2021 роках власник групи компаній разом із посадовцями Мінсоцполітики, Держспецзв'язку та колишнім головою Пенсійного фонду організували схему закупівлі програмного забезпечення за завищеними цінами.