

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-10-19

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОРПОРАТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ігор Румик¹, Іван Мельніченко², Павло Коваль³

¹Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: melnichenkoiv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6297-6603>

³Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kovalpv@krok.edu.ua

CORPORATE APPROACHES TO MANAGING BUSINESS RESOURCES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Ihor Rumyk¹, Ivan Melnichenko², Pavlo Koval³

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: melnichenkoiv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6297-6603>

³Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalpv@krok.edu.ua

Анотація. Статтю присвячено вирішенню актуальної науково-прикладної проблеми трансформації корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств в умовах сталого розвитку, що зумовлено виснаженням природних ресурсів, посиленням екологічного регулювання та зростанням вимог інвесторів до ESG-прозорості бізнесу. В умовах глобальних екологічних викликів, зменшення кількості ресурсів і посилення регуляторних вимог до бізнесу традиційні лінійні моделі ресурсокористування стають неефективними. Українські підприємства постають перед проблемою необхідності трансформації управлінських підходів до використання ресурсів, інтегруючи принципи сталого розвитку, циркулярної економіки та соціальної відповідальності. Однак бракує системних досліджень, які б узагальнювали корпоративний досвід і пропонували практичні моделі для українських реалій. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств на засадах сталого розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Об'єктом дослідження виступають процеси управління ресурсами підприємств в умовах переходу до циркулярної моделі економіки. Теоретичну основу дослідження становлять концепції сталого розвитку, циркулярної економіки та ESG-менеджменту. У роботі використано загальнонаукові методи: системний аналіз – для визначення структури ресурсних потоків; порівняльний аналіз – для оцінювання традиційних та інноваційних моделей; метод наукової абстракції та логічного узагальнення – для формулювання висновків. Запропоновано трирівневу класифікацію корпоративних моделей ресурсного менеджменту. Систематизовано ключові інструменти впровадження – методичні (оцінка життєвого циклу LCA), технологічні (ІІТ, цифрові двійники) та організаційні (ESG-комітети, «зелені» закупівлі, внутрішнє ціноутворення на вуглець). Виокремлено основні бар'єри та шляхи їх подолання. Розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами для поетапного впровадження сталого ресурсного менеджменту, підвищення ресурсоефективності та доступу до «зеленого» фінансування.

Ключові слова: корпоративне управління, ресурси, підприємства, модель управління, економічні показники, бар'єри, сталий розвиток, ESG, циркулярна економіка.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 5, **бібл.:** 14

Abstract. The article examines the pressing scientific and practical issue of transforming corporate approaches to enterprise resource management in the context of sustainable development, driven by the depletion of natural resources, stricter environmental regulations, and growing investor demands for ESG transparency in business. In the face of global environmental challenges, dwindling resources, and stricter regulatory requirements for businesses,

traditional linear models of resource use are becoming ineffective. Ukrainian enterprises are confronted with the need to transform their management approaches to resource use by integrating the principles of sustainable development, the circular economy, and social responsibility. However, there is a lack of systematic research that would synthesize corporate experience and propose practical models tailored to Ukrainian realities. The aim of this study is to provide a theoretical and methodological justification for corporate approaches to enterprise resource management based on sustainable development and to develop practical recommendations for their implementation. The object of the study is the processes of enterprise resource management in the context of the transition to a circular economy model. The theoretical foundation of the study consists of the concepts of sustainable development, the circular economy, and ESG management. The study employs general scientific methods: systems analysis – to determine the structure of resource flows; comparative analysis – to evaluate traditional and innovative models; and the method of scientific abstraction and logical generalization – to formulate conclusions. A three-level classification of corporate resource management models is proposed. Key implementation tools are systematized – methodological (Life Cycle Assessment, LCA), technological (IIoT, digital twins), and organizational (ESG committees, “green” procurement, internal carbon pricing). Major barriers and ways to overcome them are identified. The developed recommendations can be used by enterprises for the phased implementation of sustainable resource management, improving resource efficiency, and accessing “green” financing.

Keywords: corporate governance, resources, enterprises, governance model, economic indicators, barriers, sustainable development, ESG, circular economy.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 5, **bibl.:** 14

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та загострення екологічних, соціальних і економічних викликів, концепція сталого розвитку стає не просто цільовим орієнтиром, а й ключовим чинником конкурентоспроможності бізнесу. Традиційні підходи до управління ресурсами підприємств, зосереджені виключно на максимізації прибутку, вичерпують себе, поступаючись місцем інтегрованим моделям, що враховують вплив на довкілля та суспільство. Впровадження корпоративних стратегій сталого ресурсокористування передбачає перехід від лінійної моделі «взяв – використав – викинув» до циркулярної економіки, де відходи стають вторинною сировиною. Це вимагає від компаній перегляду логістичних ланцюгів, оптимізації споживання енергії, води та матеріалів, а також інвестицій в еко-інновації та «зелені» технології. Корпоративні підходи до управління ресурсами в умовах сталого розвитку базуються на принципах прозорості, звітності за стандартами ESG і залученні стейкхолдерів до прийняття рішень. Саме здатність підприємств інтегрувати цілі сталого розвитку в операційну діяльність визначає їхню довгострокову фінансову стійкість та репутаційний капітал у мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Найближчими роками глобальний ринок переробки відходів перетвориться на один

із найбільших секторів світової економіки, створюючи мільйони нових робочих місць. Компанії, які вже сьогодні інтегрують вимоги до сталого розвитку в ланцюги постачання, отримують вирішальну конкурентну перевагу на ринках майбутнього.

Останнім часом дослідники розробляють трансформаційний підхід до оцінки ресурсів, який виходить за межі традиційної теорії ресурсної бази (RBV) та звичайних концепцій циркулярної економіки (Stead, 2026). Автор демонструє фундаментальні обмеження RBV у вирішенні проблеми «полікризи» - порушення планетарних меж і соціальної нерівності. Розроблена в статті концепція «Flourishing Circularity» розглядає природний і соціальний капітал не як зовнішні чинники, а як фундаментальні джерела створення вартості. Особливу цінність мають представлені в роботі інструменти оцінки ресурсів у відкритій системній перспективі, де конкурентна перевага дедалі більше залежить від здатності компанії відновлювати системи, від яких залежить бізнес.

У контексті аналізу можливостей інтеграції концепції взаємозв'язку «Вода-Енергія-Продовольство» (WEF Nexus) у корпоративні стратегії сталого розвитку цікавим є дослідження колективу авторів, які здійснили систематичний огляд 56 статей на дану тематику (Bigolin, Rossetto, Corsini, & Frey, 2025). Автори визначають

чотири концептуальні рамки, через які управлінські підходи пов'язують Nexus із корпоративними практиками: циркулярну економіку, залучення стейкхолдерів, системне мислення та екосистемний підхід. Крім того, дослідження виявляє три ключові бар'єри для подолання: відокремлені організаційні структури, нечіткі межі системи та обмежену співпрацю із зацікавленими сторонами.

Сучасні підходи досліджень напрямків впровадження циркулярних систем, засновані на теорії ігор, запропоновані Ramani, & De Giovanni (2026). Вони аналізують шість стратегій циркулярного бізнесу: циркулярні входні матеріали, платформи спільного використання, продукт як послуга (PaaS), продовження терміну використання продукту, продовження терміну служби продукту та відновлення ресурсів. Їх дослідження корисні для кращого розуміння взаємодії між корпоративними стратегіями та державною політикою у сфері циркулярної економіки.

Комплексні дослідження інших учених показують, як підприємства можуть ефективно переходити до циркулярних бізнес-моделей (Dang, Hoang, Majo, Pandey, Vinh, 2025). Ключовим внеском є інтеграція принципів циркулярної економіки зі стратегіями ресурсоефективності, що підтримує як екологічну стійкість, так і економічну ефективність.

Публікації Багорка, & Верцева (2024) з питань управління підприємствами вказують на те, що система управління має зосереджуватися на покращенні її ефективності та результативності, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу діяльності. Ця система повинна не лише виявляти та усувати невідповідності, але й виявляти первісні причини проблем. Встановлено, що найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація.

Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства, які є основою його ефективного функціонування та розвитку в сучасних економічних умовах

є предметом дослідження науковців Чумаченко, Плетенецька & ін. (2023, 2024). Зокрема, акцентовано увагу на ролі фінансових ресурсів у забезпеченні стабільної діяльності підприємства, його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і змін ринкового середовища.

Наразі моделі споживання та виробництва є нестабільними, існує потреба у системних змінах при їх застосуванні в сучасних умовах. На думку вчених, найважливішим для довгострокового розвитку є інтеграція ESG у державну політику, перехід до стійкої бізнес-моделі за допомогою сталого фінансування, формування зеленої економіки та економіки знань (Matviienko & ін., 2022).

Роль кліматичного і циркулярного управління ресурсами підприємств у контексті переходу до кліматичної нейтральності та впровадження низьковуглецевих критичних технологій як кліматичних інновацій в Україні та Європейському Союзі досліджували Борисяк, & Вовчук (2023). Вони пропонують холістичний підхід до складових маркетингу впровадження низьковуглецевих критичних технологій на підприємствах.

Отже, при значній кількості наукових розвідок у сфері сталого ресурсного менеджменту та ESG, переважна більшість українських досліджень зосереджена на теоретичному обґрунтуванні необхідності таких змін. Не вистачає емпіричних розробок, які б пропонували конкретний методичний інструментарій для впровадження циркулярних моделей на рівні окремих підприємств із урахуванням галузевої специфіки. Потребують подальших досліджень також питання кількісної оцінки ефективності ESG-трансформації в умовах воєнного та повоєнного відновлення економіки України, а також розробка практичних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські рішення малих та середніх підприємств, які мають обмежені ресурсні можливості.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств на засадах циркулярної економіки, ESG-принципів та економіки сталого розвитку.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз для визначення взаємозв'язків між ресурсоефективністю та сталим розвитком, метод порівняльного аналізу для оцінювання традиційних та інноваційних моделей ресурсокористування, структурно-функціональний підхід до управління матеріальними та енергетичними потоками, а також метод наукової абстракції та логічного узагальнення при формулюванні висновків щодо адаптації корпоративних стратегій до вимог сталого розвитку.

Результати дослідження. Управління ресурсами підприємства традиційно розглядалося крізь призму мінімізації витрат і максимізації ефективності використання матеріальних, людських і фінансових активів. Однак концепція сталого розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року, вносить фундаментальні корективи: ресурсний менеджмент має одночасно забезпечувати економічну доцільність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Це означає перехід від вузької технократичної моделі до холістичного управління потоками ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукту – від видобутку сировини до утилізації чи повторного використання.

Важливою теоретичною вимогою тут виступає концепція циркулярної (замкненої) економіки, що протиставляється лінійній моделі «ресурси – виробництво – споживання – відходи». У циркулярній моделі відходи одного процесу стають вхідним ресурсом для

іншого, що реалізується через стратегії: скорочення, повторного використання, переробки, відновлення та заміщення невідновлюваних ресурсів відновлюваними. Корпоративний підхід при цьому вимагає не лише технічних змін у виробництві, а й перебудови бізнес-моделі – зокрема, переходу від продажу товарів до надання послуг, що стимулює виробника підтримувати довговічність і відновлюваність продукту.

Важливим теоретичним підґрунтям стають також концепції ESG і сталого ланцюга постачання (sustainable supply chain). Управління ресурсами оцінюється тепер не лише за фінансовими показниками ROI, а й за показниками вуглецевого сліду, водного сліду, частки перероблених матеріалів і соціального впливу на громади, що забезпечують ресурси. Це змінює критерії прийняття рішень: замість вибору найдешевшого постачальника – вибір найбільш сталого, навіть за вищої ціни.

На практиці компанії впроваджують різноманітні моделі, які можна систематизувати за рівнем зрілості та глибини інтеграції принципів сталого розвитку (Рис. 1).

Аналіз даних Рис. 1 дозволяє зробити висновок про те, що рівень 1 характеризує модель екологічного комплаєнсу та ресурсоефективності підприємства. Це базовий рівень, де компанії зосереджуються на дотриманні природоохоронного законодавства та впровадженні заходів з енергоефективності, наприклад енергоаудит, LED-освітлення, частотні перетворювачі, та зменшення матеріаломісткості, зокрема оптимізація розкрою, зменшення браку. Такий підхід має швидку окупність, але не створює стратегічних конкурентних переваг. Прикладом є впровадження систем екологічного менеджменту ISO 14001 на промислових підприємствах.

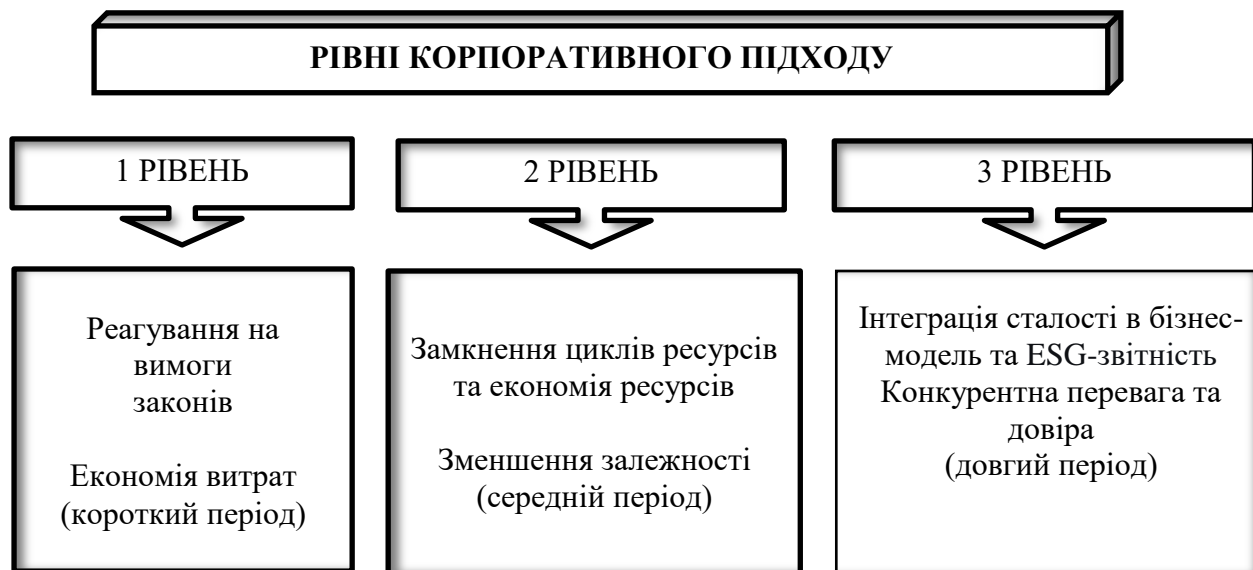


Рис. 1. Рівні зрілості корпоративного управління ресурсами в умовах сталого розвитку

Джерело: систематизовано авторами

Рівень 2 характеризує модель циркулярних ланцюгів постачання. Це більш просунутий рівень, де підприємства свідомо проєктують продукти з можливістю демонтажу, відновлення та подальшої переробки. Корпоративний підхід передбачає створення зворотних логістичних каналів – повернення використаної продукції від споживача. Наприклад, у машинобудуванні – це відновлення двигунів, в електроніці – прийом старих пристроїв на заміну нових. Всередині компанії впроваджується система внутрішнього обороту води, теплоти, хімічних реагентів.

Рівень 3 характеризує модель інтегрованого сталого ресурсного менеджменту. Це найвищий рівень зрілості, характерний для глобальних корпорацій-лідерів. Він передбачає:

- використання виключно відновлюваної або вторинної сировини;
- досягнення «вуглецевої нейтральності» (net-zero) всіх ланцюгів;
- соціальну відповідальність за джерела ресурсів – сертифікація Fair Trade, Forest Stewardship Council (FSC);
- прозору публічну звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) або SASB (Sustainability Accounting Standards Board);

- включення КРІ сталого розвитку в систему мотивації топ-менеджменту.

Такий підхід вимагає суттєвих інвестицій у R&D, але забезпечує лояльність клієнтів, доступ до «зеленого» фінансування через облігації сталого розвитку та кредити з прив'язкою до ESG і зменшення регуляторних ризиків.

Ефективне управління ресурсами в умовах сталого розвитку спирається на важливі корпоративні інструменти, які можна поділити на методичні, технологічні та організаційні.

До методичних інструментів відносять:

1. *Оцінка життєвого циклу (LCA)* – дозволяє кількісно виміряти екологічне навантаження продукту від «виникнення до зникнення» та виявити «гарячі точки» ресурсних втрат.

2. *Матеріальні та енергетичні баланси* – побудова детальних балансів потоків ресурсів для виявлення втрат.

3. *Аналіз викидів Scope 1, 2, 3* – ідентифікація прямих, непрямих (енергетичних) і ланцюгових (постачальники-споживачі) викидів парникових газів.

До технологічних інструментів відносять:

1. Цифрові системи моніторингу ресурсів на базі промислового Інтернету речей (IIoT) та цифрових двійників (digital twins) – дозволяють в реальному часі оптимізувати споживання енергії, води, сировини.

2. Технології переробки та апсайклінгу – хімічне та механічне рециркулювання полімерів, металів, будівельних відходів.

3. Системи управління енергією за стандартом ISO 50001.

До організаційних інструментів відносять:

1. Створення окремих посад (CDO – Chief Decarbonization Officer, Sustainable Procurement Manager) та комітетів сталого розвитку при раді директорів.

2. «Зелені» умови контрактів з постачальниками, що містить позицію включення ESG-вимог у тендерну документацію.

3. Системи внутрішнього ціноутворення на викиди вуглецю для оцінки інвестиційних проєктів.

При виконанні досліджень щодо корпоративних підходів до управління ресурсами в умовах сталого розвитку надзвичайно важливо розуміти методика застосування аналітичних даних і джерела, в яких доступна дана інформація. Для зручності пошуку та обробки інформації проведемо групування показників за п'ятьма тематичними блоками.

Блок 1. Неконтрольоване зростання споживання природних ресурсів випереджає здатність планети до їх відновлення, що призводить до виснаження надр і деградації екосистем. Переважна більшість відходів у світі не переробляється, а накопичується на звалищах, створюючи довгострокову екологічну та соціальну загрозу для майбутніх поколінь (Таблиця 1).

Таблиця 1

Показники, що характеризують глобальні масштаби ресурсоспоживання та відходів

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Щорічне споживання природних ресурсів у світі	Звіт ООН з навколишнього середовища (UNEP)
2	Частка відновлюваних ресурсів у загальному споживанні	Global Resources Outlook
3	Щорічний обсяг твердих побутових відходів у світі	Світовий банк
4	Прогнозований обсяг відходів до 2050 року	Світовий банк
5	Частка відходів, яка переробляється глобально	Світовий банк (звіт What a Waste 2.0)
6	Втрати їжі та харчових продуктів у ланцюгу постачання	FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація)

Джерело: сформовано автором на основі Світовий банк, 2025

Блок 2. Інвестори все частіше відмовляються вкладати кошти в компанії, які ігнорують екологічні, соціальні та управлінські ризики, що робить ESG-підхід критичним для доступу до капіталу.

Перехід до циркулярної економіки створює нові ринки та бізнес-моделі, де відходи одного виробництва стають цінним ресурсом для іншого (Таблиця 2).

Таблиця 2

Показники, що характеризують ESG, циркулярну економіку та фінанси

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Обсяг світових інвестицій в ESG-активи	Bloomberg, PwC
2	Частка інвесторів, які враховують ESG-фактори при прийнятті рішень	Morgan Stanley, BlackRock
3	Потенціал зниження викидів CO2 завдяки циркулярній економіці (в промисловості)	Ellen MacArthur Foundation, Європейська комісія
4	Економічний потенціал циркулярної економіки у світі	Accenture, World Economic Forum
5	Частка компаній із списку S&P 500, що публікують ESG-звіти	G&A Institute (Harvard)
6	Зростання кількості «зелених» робочих місць до 2030 року	ILO (Міжнародна організація праці)

Джерело: сформовано автором на основі Bloomberg, 2025

Блок 3. Промисловість залишається одним із найбільших джерел парникових газів, тому без її трансформації неможливо досягти глобальних кліматичних цілей. Впровадження сучасних цифрових

технологій дозволяє підприємствам суттєво скоротити споживання енергії без втрати виробничих потужностей, що дає подвійний ефект – економічний і екологічний (Таблиця 3).

Таблиця 3

Показники, що характеризують енергоефективність та викиди CO2

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка промисловості у світових викидах CO2	Міжнародне енергетичне агентство (IEA)
2	Потенціал скорочення енергоспоживання за рахунок цифровізації (IoT, цифрові двійники)	McKinsey, Siemens
3	Потенціал зниження витрат на матеріали завдяки 3D-друку (адитивні технології)	Власні кейси компаній (GE, Airbus, Boeing)
4	Окупність інвестицій в енергоменеджмент (ISO 50001)	Аналітика Schneider Electric, Danfoss
5	Зниження споживання води завдяки замкнутим системам водопостачання	Кейси хімічних та металургійних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі McKinsey, 2025

Блок 4. Україна стикається з критично низьким рівнем переробки відходів та надзвичайно високою енергоемністю виробництва порівняно з європейськими стандартами, що підриває конкурентоспроможність української промисловості. Впровадження

європейських принципів сталого ресурсного менеджменту є необхідною умовою для інтеграції України в «зелений» економічний простір ЄС та залучення міжнародних інвестицій у повоєнне відновлення (Таблиця 5).

Таблиця 4

Показники, що характеризують стан управління ресурсами в Україні

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка капіталовідновлюваних відходів (переробка)	Міндовкілля, Держстат
2	Рівень енергоємності ВВП України (порівняно з ЄС)	Держенергоефективності, IEA
3	Потенціал скорочення споживання газу промисловістю	Проекти USAID, GIZ
4	Частка відходів, що потрапляють на сміттєзвалища	ЄБРР, Офіс сталого розвитку
5	Кількість українських компаній, що впроваджують принципи ESG	Оцінка аналітичних центрів (CSR Ukraine, Center for CSR)
6	Обсяг «зелених» інвестицій в Україну	Держенергоефективності, Мінекономіки

Джерело: сформовано автором на основі Мінекономіка, 2026

Блок 5. Найближчими роками глобальний ринок переробки відходів перетвориться на один із найбільших секторів світової економіки, створюючи мільйони нових робочих місць. Компанії, які вже сьогодні інтегрують вимоги до сталого розвитку в ланцюги постачання, отримають вирішальну конкурентну перевагу на ринках майбутнього (Таблиця 6).

Таблиця 5

Прогнозні показники до 2030/2050 років

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка капіталовідновлюваних відходів (переробка)	Міндовкілля, Держстат
2	Рівень енергоємності ВВП України (порівняно з ЄС)	Держенергоефективності, IEA
3	Потенціал скорочення споживання газу промисловістю	Проекти USAID, GIZ
4	Частка відходів, що потрапляють на сміттєзвалища	ЄБРР, Офіс сталого розвитку
5	Кількість українських компаній, що впроваджують принципи ESG	Оцінка аналітичних центрів (CSR Ukraine, Center for CSR)
6	Обсяг «зелених» інвестицій в Україну	Держенергоефективності, Мінекономіки

Джерело: сформовано автором на основі Світовий банк, 2025

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження корпоративних підходів сталого ресурсного менеджменту стикається з низкою бар'єрів. Перш за все, це високі початкові інвестиції у модернізацію виробництва та закупівлю вторинної сировини, яка часто є дорожчою за первинну. Друга перешкода – нестача кваліфікованих кадрів, здатних водночас розумітися на технологіях, економіці та екології. Третій бар'єр – недосконалість нормативної бази та відсутність довгострокових «зелених» податкових стимулів, особливо в країнах з перехідною економікою, що є особливо актуальним і для України. Крім того, багато корпорацій стикаються з опором старої культури управління, де принцип «економії

сьогодні» домінує над принципом «стійкості завтра».

Виходячи з цього, можна визначити напрями подолання бар'єрів. Вони включають: державно-приватне партнерство для створення інфраструктури переробки відходів; запровадження «зелених» кредитів та гарантій Європейського банку реконструкції та розвитку; поступове підвищення внутрішнього ціноутворення на вуглець; обов'язкове навчання персоналу принципам циркулярної економіки та ESG.

Найбільш прогресивні компанії перетворюють сталість на корпоративну мета-цінність, інтегруючи її в місію та візію.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наукові результати, що пов'язані з систематизацією рівнів зрілості корпоративних підходів до управління ресурсами в контексті сталого розвитку; виокремленням інструментів впровадження сталої ресурсної політики на підприємствах, зокрема методичні, технологічні та організаційні; визначенням основних бар'єрів на шляху до впровадження сталого ресурсного менеджменту та запропоновано шляхи їх подолання. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичного обґрунтування переходу від лінійної до циркулярної моделі ресурсокористування через призму корпоративної відповідальності, що враховує не лише економічну, але й соціальну та екологічну складові ефективності. Теоретичне значення роботи полягає в формуванні теоретичної рамки для подальших досліджень взаємозв'язку між ресурсоефективністю, ESG-показниками та фінансовими результатами

діяльності підприємств. Отримані результати мають безпосереднє практичне застосування, адже розроблені рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження можуть бути безпосередньо інтегровані в операційну діяльність промислових, аграрних та логістичних підприємств. Імплементация запропонованих корпоративних підходів дозволить досягти значного соціально-економічного ефекту, а саме: формування нових ринків вторинної сировини та підвищення інвестиційної привабливості підприємств через доступ до «зеленого» фінансування; покращення умов праці в ланцюгах постачання, зменшення екологічного навантаження на територіальні громади та формування культури відповідального споживання.

Подальші дослідження з теми доцільно виконувати у контексті порівняння успішних кейсів впровадження сталого ресурсного менеджменту в країнах ЄС та Україні з метою імплементации найкращих європейських практик.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МЕТОДИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Борисяк, О., & Вовчук, Д. (2023). НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВІ КРИТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: КЛІМАТИЧНЕ І ЦИРКУЛЯРНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. *Підприємство та інновації*, 29, 53-59. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8>
3. Bigolin, E., R.Rossetto, F.Corsini, & M.Frey. (2025). THE INTEGRATION OF THE WATER-ENERGY-

- FOOD NEXUS FRAMEWORK INTO CORPORATE SUSTAINABILITY STRATEGIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 7490-7509. <https://doi.org/10.1002/csr.70090>
4. Bloomberg. (2025). Economics. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-08-28/us-economy-expands-at-revised-3-3-rate-as-investment-improved?srnd=phx-economics-indicators>
5. Dang, T.T.T., Hoang, T.G., Majo, A.M., Pandey, P., & Binh, A.D.T. (2025). REVOLUTIONIZING CIRCULAR BUSINESS PRACTICES WITH WASTE REDUCTION AND RESOURCE OPTIMIZATION. *The Synergistic Effect of Sustainable Business Practices*

- on *Corporate Performance*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-3375-3_10
6. Потенціал на трильйони доларів. McKinsey. (2023). URL: <https://forbes.ua/innovations/potential-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtchnogo-intelektu-forbes-perekazue-navgolovnishe-14062023-14199>
7. Matviienko, H., Pylypenko, O., Putintsev, A., Chumak, O., Gordiichuk, S. (2022). EUROPEAN UNION POLICY ON FINANCING ECO-INNOVATIONS IN THE TRANSITION TO A GREEN ECONOMY. *Cuest. Polit.* 40, 28-48. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.01>
8. Мінекономіки. (2025). Розвиток підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva>
9. Ramani, V. & De Giovanni, P. (2026). CIRCULAR ECONOMY BUSINESS STRATEGIES AND PUBLIC SCHEMES: A GAME THEORY-BASED SURVEY. *Intl. Trans. in Op. Res.*, 33, 2827-2869. <https://doi.org/10.1111/itor.70031>
10. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>
11. Світовий банк. (2025). URL: <https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine>
12. Стусь, Ю., & Чумаченко, О. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 80-89. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89>
13. Stead, J.G. (2026). Flourishing Circularity: A Resource Assessment Framework for Sustainable Strategic Management. *Sustainability*, 18(2), 867. <https://doi.org/10.3390/su18020867>
14. Чумаченко, О., Плетенецька, С., & Антоненко, Т. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>