

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.3>

УДК 330.341.1:334.012.64:504.06(477)

А. В. Руснак,

д. е. н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки,

Херсонський навчально-науковий інститут

Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3198-2866>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Rusnak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,

Kherson Educational-Scientific Institute of

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL BUSINESS BASED ON THE PRINCIPLES OF CIRCULAR ECONOMY

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг малого бізнесу шляхом впровадження принципів циркулярної економіки. Проаналізовано сутність циркулярної економіки як сучасної моделі господарювання, що базується на раціональному використанні ресурсів, повторному використанні матеріалів, переробці відходів та створенні замкнених циклів. Визначено основні принципи циркулярної економіки

(зменшення залежності від первинних ресурсів, мінімізація відходів, подовження життєвого циклу продукції тощо) та показано їхній зв'язок із потенційними конкурентними перевагами для малого підприємництва.

Теоретичний огляд підтверджує, що перехід до циркулярної моделі сприяє зниженню витрат, оптимізації процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а також відкриває нові ринкові можливості за рахунок інноваційних бізнес-моделей (оренда, ремонт, апсайклінг тощо).

У роботі узагальнено механізми трансформації принципів циркулярності у конкретні типи конкурентних переваг. Наведено економічні ефекти від ініціатив малих підприємств, які впроваджують циркулярні підходи: зниження собівартості та операційних витрат, підвищення доданої вартості продуктів, формування лояльної клієнтської бази та позитивного екологічного іміджу бренду. Доведено, що циркулярна економіка стимулює інновації та розвиток нових бізнес-моделей, орієнтованих на замкнені цикли, що також може бути джерелом довгострокових переваг.

Узагальнено висновки щодо значного потенціалу малого бізнесу як драйвера циркулярної трансформації економіки. Надано рекомендації для підприємців (щодо інтеграції принципів 3R/4R у бізнес-моделі, співпраці в замкнутих циклах, комунікації з екологічно свідомими споживачами) та для державної політики (фінансове стимулювання, освітні програми, вдосконалення регуляторного середовища) для прискорення переходу до циркулярної економіки у секторі малого підприємництва.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming competitive advantages of small businesses through the implementation of the principles of the circular economy. The essence of the circular economy as a modern business model based on the rational use of resources, reuse of materials, waste recycling and the creation of closed cycles is analyzed. The main principles of the circular economy are determined (reducing dependence on primary resources,

minimizing waste, extending the life cycle of products, etc.) and their connection with potential competitive advantages for small businesses is shown.

The theoretical review confirms that the transition to a circular model contributes to reducing costs, optimizing processes and increasing the competitiveness of enterprises, and also opens up new market opportunities through innovative business models (rental, repair, upcycling, etc.).

The paper summarizes the mechanisms for transforming the principles of circularity into specific types of competitive advantages. The economic effects of small business initiatives that implement circular approaches are presented: reducing costs and operating expenses, increasing the added value of products, forming a loyal customer base and a positive environmental brand image. It is proven that the circular economy stimulates innovation and the development of new business models focused on closed cycles, which can also be a source of long-term benefits.

The conclusions are summarized on the significant potential of small business as a driver of the circular transformation of the economy. Recommendations are provided for entrepreneurs (regarding the integration of 3R/4R principles in business models, cooperation in closed cycles, communication with environmentally conscious consumers) and for public policy (financial incentives, educational programs, improving the regulatory environment) to accelerate the transition to a circular economy in the small business sector.

Ключові слова: малий бізнес, конкурентні переваги, циркулярна економіка, сталий розвиток, замкнені цикли, ресурсоефективність, інноваційні бізнес-моделі.

Keywords: small business, competitive advantages, circular economy, sustainable development, closed cycles, resource efficiency, innovative business models.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність переходу до

циркулярної економіки обумовлена глобальними екологічними викликами та необхідністю забезпечення стійкого розвитку. На відміну від традиційної лінійної моделі, що призводить до нераціонального використання ресурсів та накопичення відходів, циркулярна економіка пропонує циклічну, відновлювальну модель, що спрямована на «проектування відходів і забруднень, утримання продуктів і матеріалів у використанні та відновлення природних систем» [1]. У країнах ЄС впровадження циркулярна економіка розглядається як шлях до підвищення економічної ефективності та екологічної безпеки одночасно. За даними Європейської Комісії, перехід до циркулярної моделі може забезпечити створення сотень тисяч нових робочих місць, підвищення стійкості ланцюгів постачання, зменшення кількості відходів та здешевлення виробничих витрат [2]. Зокрема, очікується поява близько 700 тис. нових робочих місць в ЄС до 2030 року в результаті розвитку циркулярної економіки [3]. Це підтверджує, що циркулярні практики несуть не лише екологічні, а й значні економічні вигоди.

Для України питання циркулярної економіки також набуває стратегічного значення у контексті інтеграції до європейського економічного простору та відбудови економіки на засадах сталості. Малий бізнес, який складає основу підприємницького сектора України, може стати важливим провідником інноваційних циркулярних рішень. Малим підприємствам притаманні гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін, що дозволяє їм випробовувати нові моделі і технології господарювання [4]. Зважаючи на обмеженість ресурсів малого бізнесу, виникає потреба у знаходженні шляхів підвищення його конкурентоспроможності без нарощування витрат – і саме циркулярні підходи можуть стати джерелом таких переваг.

Конкурентні переваги малого бізнесу – це унікальні характеристики, ресурси чи здібності, що дозволяють невеликим підприємствам ефективно конкурувати на ринку та отримувати стійкі прибутки. Традиційно малий бізнес може поступатися великим компаніям за масштабом виробництва та доступом до капіталу, проте виграє за рахунок інноваційності, швидкого прийняття

рішень, близькості до клієнтів та вузької спеціалізації. У сучасних умовах зростання екологічної свідомості споживачів ці чинники можуть бути посилені через впровадження екологічних та циркулярних практик. Екологічна відповідальність та ресурсоефективність перетворюються на важливі чинники конкурентоспроможності: компанії, що мінімізують вплив на довкілля, отримують кращий імідж, лояльність клієнтів та навіть переваги у виході на міжнародні ринки [4]. Особливо це стосується малого бізнесу, який може займати екологічні ніші ринку та формувати нові запити споживачів.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку між принципами циркулярної економіки та конкурентними перевагами малого бізнесу є актуальним і практично значущим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо циркулярної економіки та її впливу на конкурентоспроможність малого бізнесу сформувався на перетині кількох дослідницьких ліній: концептуалізація та межі поняття циркулярної економіки; типології циркулярних бізнес-моделей та сервіталізації; індустриальна симбіозність та замкнені ланцюги створення вартості; бар'єри й чинники впровадження циркулярної економіки в малих суб'єктах підприємництва (МСП); стратегічні підходи до формування переваг (resource-based view, динамічні здібності); політики ЄС та національні рамки, включно з українським контекстом.

Концептуалізація циркулярної економіки: огляд визначень циркулярної економіки у статті Дж. Кірххера, Д. Райке, М. Хеккерта показав, що ядром підходу є «зменшення, повторне використання, переробка» (R-стратегії) з акцентом на створення економічної й екологічної цінності протягом життєвого циклу продукту [5]. М. Гайсдоерфер, П. Саважет, Н. М. П. Боккен, Е. Дж. Хултінк [6] розглядають циркулярну економіку як нову парадигму сталого розвитку, підкреслюючи необхідність інтеграції дизайну, бізнес-моделей та ланцюгів постачання. Узагальнюючі праці П. Гізелліні, К. Чіалані, С. Ульгіаті [7] та Дж. Корхонен, А. Хонкасало, Дж. Сеппяля [8] наголошують на системності змін та водночас окреслюють обмеження циркулярної економіки:

ризик «перенесення тиску» між екологічними доменами, потреба в показниках, що враховують повні матеріальні потоки.

Бізнес-моделі й сервіталізація: базові рамки для «циркулярного дизайну» та бізнес-моделей подані Фондом Еллен Макартур [9], де описано петлі відновлення: технічні (ремонт, ремануфактура, рециклінг) та біологічні (компостування, біо-циклами). На рівні стратегій продуктово-сервісних систем (PSS) знаковою є типологія восьми PSS у Туккер А. [10], що стала основою для сервіталізації МСП (оренда, pay-per-use, «продукт як послуга»). Н. М. П. Боккен, І. де Пау, К. Баккер, Б. ван дер Грінтен [11] пов'язують екодизайн (модульність, ремонтпридатність) із бізнес-моделями, які подовжують життєвий цикл та генерують стійку виручку від сервісів. М. ден Холландер, К. Баккер, Е. Хултінк [12] формують термінологічну типологію дизайну в циркулярній економіці (design for attachment/durability, for maintenance, for disassembly), безпосередньо релевантну малим виробникам.

Щодо індустріальної симбіозності та замкнених циклів: у працях М. Чертов [13] систематизовано індустріальну симбіозність як обмін потоками між підприємствами, де «відходи одного – ресурс для іншого», що створює мережеві переваги та бар'єри входу. Пізніші роботи (наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)) підкреслюють практичні моделі для МСП через партисипативні платформи локальних симбіозів, спільне використання інфраструктури та договірний рециклінг [14].

Щодо бар'єрів та рушіїв впровадження циркулярної економіки в МСП: Робота В. Різоса, А. Беренса, Т. Каф'єке, М. Гіршніц-Гарберс, А. Іоанну [15] виокремлює ключові бар'єри: дефіцит фінансових ресурсів, нестача знань, фрагментарність інфраструктури переробки, невизначеність попиту на «вторинні» продукти. Серед рушіїв – тиск споживачів, очікувані заощадження, регуляторні стимули. Огляди OECD [14] та прикладні дослідження демонструють, що поєднання еко-дизайну й сервіталізації запускає петлі доходів із короткою окупністю, що особливо важливо для МСП.

Теорії конкурентних переваг: RBV та динамічні здібності: Дж. Барні [16] закладає підвалини ресурсної концепції – сталі переваги виникають із рідкісних, цінних, складно імітованих та організаційно «привласнюваних» ресурсів. У контексті циркулярної економіки такими ресурсами стають дані про використання, зворотні логістичні мережі, партнерства симбіозу, довіра клієнтів до «зеленого» бренду. Д. Тіс, М. Пітераф, Ш. Лей [17; 18] показують, що динамічні здібності (sensing–seizing–transforming) дозволяють підприємствам переорієнтовувати ланцюги вартості на замкнуті цикли, пришвидшуючи інновації та освоюючи сервісні моделі. Зіставлення цих теорій із циркулярною економікою дає пояснення, чому МСП, які першими будують «петлі» продуктів і даних, отримують довгострокові, важко імітовані переваги.

Політика ЄС та національні рамки: Європейський план дій з циркулярної економіки [19] і Промисловий план «Зелена угода» (Green Deal Industrial Plan) [20] формують нормативне поле: екодизайн, розширена відповідальність виробника, вимоги до прозорості ланцюгів постачання. Документи ЄС наголошують на потенціалі циркулярної економіки для створення робочих місць, підвищення ресурсної незалежності та конкурентоспроможності. В українському контексті важливими є «Дорожня карта впровадження циркулярної економіки в Україні» [21], праці Е. Лібанової, Дейнеко [22] щодо зеленої економіки та адаптації до європейських норм, а також прикладні дослідження екологізації бізнес-моделей МСП [23].

Сукупно у науковій літературі проглядається стійкий консенсус: циркулярна економіка для МСП – це не лише екологічний імператив, а джерело багатовимірних конкурентних переваг (витратних, диференціаційних, часових, репутаційних, мережевих). Найбільш перспективними траєкторіями є: екодизайн + модульність + ремонт/відновлення; сервіталізація (PaaS, оренда, підписка); участь у локальних симбіозах; цифрова простежуваність матеріальних потоків. Водночас для широкомасштабного ефекту потрібні політики зниження транзакційних витрат для МСП (дешевий капітал, стандарти

вторсировини, мережі переробки) та інститути навчання, що пришвидшують нарощування динамічних здібностей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування впливу впровадження принципів циркулярної економіки на створення та підсилення конкурентних переваг малих підприємств. Для досягнення мети вирішуються такі завдання: провести огляд сучасних теоретичних підходів до циркулярної економіки та визначити ключові принципи циркулярної економіки; проаналізувати поняття конкурентних переваг малого бізнесу та можливості їх формування на засадах циркулярності; розглянути механізми трансформації принципів циркулярної економіки у різні типи конкурентних переваг; сформулювати рекомендації для бізнесу та державних органів влади щодо стимулювання циркулярних ініціатив у секторі МСП.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Циркулярна економіка – це економічна модель, що передбачає максимальну петлю ресурсів у виробництві та споживанні. На відміну від лінійної моделі, де продукти врешті-решт стають відходами, циркулярна модель прагне, щоб матеріали залишалися в обігу максимально довго. За визначенням Фонду Еллен Макартур, циркулярна економіка базується на трьох ключових принципах: усунення відходів та забруднень на етапі дизайнування продуктів, збереження матеріалів у використанні та відновлення природних систем [1]. Досягнення цього можливе через реалізацію стратегій «3R/4R/9R» – Refuse (відмова), Reduce (зменшення споживання), Reuse (повторне використання), Recycle (переробка) та ін. Основні принципи циркулярної економіки можна узагальнити так:

- раціональне використання ресурсів – мінімізація залучення первинної сировини, перехід на відновлювані джерела, підвищення енергоефективності;
- продуманий дизайн та довговічність продукції – виготовлення товарів, розрахованих на тривалий строк використання, з можливістю їх ремонту та модернізації (принципи екодизайну);

- повторне використання та ремонт – створення систем повторного використання товарів та їх компонентів; розвиток сервісів з ремонту, оновлення, ремануфактури;

- рециклінг та утилізація відходів – організація глибокої переробки відходів виробництва та споживання з поверненням вторинних матеріалів в економічний обіг;

- замкнуті цикли та індустріальний симбіоз – інтеграція підприємств у локальні чи галузеві мережі, де відходи одних стають ресурсом для інших, формування колаборацій у ланцюгах поставок;

- сервітизація та спільне використання – перехід від продажу товарів до надання послуг (моделі прокату, оренди, «продукт як сервіс»), розвиток платформ спільного користування ресурсами;

- сталий споживчий попит – виховання у споживачів культури вибору довговічних, поновлюваних товарів, участі у програмах повернення та ресайклінгу.

Перелічені принципи тісно пов'язані з концепцією сталого розвитку та фактично конкретизують її економічну складову. Економічний ефект від впровадження циркулярної економіки проявляється у зменшенні витрат на сировину та енергію, оптимізації операційних процесів та зниженні екологічних платежів [24]. Так, дослідження відзначають, що реалізація циркулярних стратегій (наприклад, підвищення ресурсоефективності, зменшення відходів) дозволяє підприємствам знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність та здобути додаткові конкурентні переваги за рахунок використання відновлюваних ресурсів та скорочення обсягів відходів [24]. Крім того, циркулярна економіка стимулює інновації та розвиток нових бізнес-моделей, орієнтованих на замкнені цикли, що також може бути джерелом довгострокових переваг.

Особливого значення набуває роль малого бізнесу у переході до циркулярної економіки. Малий бізнес є гнучким та тісно інтегрованим у місцеві громади і спільноти, що робить його природним середовищем для апробації

циркулярних рішень. Малі підприємства здатні швидко адаптуватися до змін та експериментувати з новими моделями виробництва і збуту [4]. У процесі впровадження циркулярних підходів малий бізнес може виконувати декілька ролей: бути експериментальним майданчиком для інновацій (наприклад, тестувати моделі оренди замість продажу товарів), виступати каталізатором змін у галузі, демонструючи успішні кейси, а також об'єднувати зусилля з іншими суб'єктами для створення замкнених циклів (через співпрацю та партнерство з переробними підприємствами, постачальниками вторинної сировини тощо). Малий бізнес часто має тісний зв'язок з місцевими громадами, що дозволяє ефективніше комунікувати цінність екологічних ініціатив та залучати кінцевих споживачів до циркулярних проєктів (програми повернення тари, спільні еко-акції тощо).

Малий бізнес має низку характеристик, які можна використати для просування циркулярної моделі:

- гнучкість та адаптивність: сприяють оперативному впровадженню нових практик (наприклад, переходу на багаторазову тару чи вторинну сировину);

- високий інноваційний потенціал: дозволяє малим фірмам першими опановувати перспективні напрями (upcycling, zero waste-магазини, сервіси спільного користування). Завдяки близькості до клієнтів та невеликому масштабу, малий бізнес активно працює над залученням споживачів у циркулярні ініціативи (бонуси за повернення старих товарів, майстерні з ремонту речей для клієнтів тощо);

- створення робочих місць в локальних циркулярних проєктах: має соціальний ефект та підвищує підтримку громади;

- зв'язок з локальною спільнотою: малий бізнес часто є невід'ємною частиною місцевої економіки, тому має тісний зв'язок з локальною спільнотою, що полегшує екологічну просвіту та формування попиту на стійкі товари;

- співпраця та партнерство: через партнерство і кооперацію малі підприємства можуть спільно використовувати ресурси, ділитися технологіями, формувати кластери циркулярності;

- роль експериментального майданчика: малий бізнес демонструє більшим гравцям можливість успішної реалізації циркулярних стратегій у невеликому масштабі, слугуючи прикладом;

- каталізатор змін: успіх окремих малих еко-ініціатив може стимулювати трансформації цілих ринків та галузей.

Отже, малий бізнес спроможний отримати кількісні та якісні конкурентні переваги завдяки впровадженню принципів циркулярної економіки. По-перше, це витратні переваги: зниження витрат на матеріали через використання вторинної сировини і скорочення відходів напряду підвищує маржинальність. По-друге, диференціація продукту: екологічні характеристики товарів (біопакування, придатність до ремонту, відсутність токсичних компонентів) створюють унікальну ціннісну пропозицію для все більшої групи еко-свідомих споживачів [25]. По-третє, іміджеві переваги: позиціонування бізнесу як екологічно відповідального підвищує довіру клієнтів, полегшує вихід на нові ринки і сприяє лояльності. Нарешті, інноваційність та гнучкість у рамках циркулярної моделі можуть стати джерелом довгострокової конкурентоспроможності, адже такі компанії краще підготовлені до майбутніх змін ринкового середовища (посилення екологічних норм, зростання цін на сировину тощо).

Взаємозв'язок між принципами циркулярної економіки та конкурентними перевагами малого бізнесу можна представити у вигляді певних механізмів трансформації. Тобто кожен принцип циркулярної економіки, впроваджений на практиці, породжує конкретний економічний або маркетинговий ефект, який і проявляється як конкурентна перевага. Систематизовані переваги для малого бізнесу наведені у Табл. 1, де показано як окремі принципи циркулярної економіки конвертуються у різні типи конкурентних переваг.

Таблиця 1. Механізми перетворення принципів циркулярної економіки у конкурентні переваги малого бізнесу

Принцип циркулярної економіки	Механізм впровадження в бізнес-моделі малого підприємства	Отримані конкурентні переваги (тип)
Ресурсоефективність та енергоощадність	Перехід на матеріали вторинної переробки; впровадження енергоефективного обладнання; мінімізація втрат сировини у виробництві.	Зниження собівартості продукції та витрат на виробництво – цінова перевага за рахунок економії на ресурсах
Мінімізація відходів, рециклінг (замкнені цикли матеріалів)	Налагодження збору та переробки власних відходів; продаж побічних продуктів або відходів іншим підприємствам; використання відходів як вторинної сировини	Оптимізація процесів та підвищення ефективності виробництва; додатковий дохід від реалізації вторинних ресурсів. Покращення екологічного іміджу (маркетингова перевага) завдяки статусу «zero waste»
Повторне використання, ремонт та подовження життєвого циклу (продуктово-сервісні моделі)	Запровадження сервісів з ремонту та обслуговування проданих товарів; програми зворотного викупу старої продукції з її відновленням (refurbishment); модель «продукт як послуга»	Диференціація пропозиції на ринку. Лояльність клієнтів зростає через післяпродажне обслуговування та еко-ініціативи. Вихід на нові сегменти (клієнти, зацікавлені в оренді, а не покупці)
Екодизайн та екологічна упаковка (friendliness-by-design)	Розробка продукції, придатної до повторного використання чи переробки; використання біорозкладної або багаторазової тари й упаковки	Ринкова диференціація товару як екологічного (перевага у конкурентній боротьбі за еко-свідомих споживачів). Збільшення доданої вартості. Відповідність майбутнім регулятивним вимогам
Спільне використання, кооперація (індустріальний симбіоз)	Участь у промислових симбіозах: партнерство з іншими підприємствами для використання відходів/тепла/води та спільної інфраструктури; оренда чи спільне володіння обладнанням між кількома МСП	Економія на масштабі для малих фірм через колективне використання ресурсів (зниження витрат). Доступ до технологій та ресурсів, які поодиночці були б недоступні – підвищення технологічної конкурентоспроможності. Репутаційні переваги від участі в екологічних бізнес-спільнотах
Залучення споживачів до циркулярних практик	Проведення кампаній та програм для клієнтів: знижки або бонуси за повернення використаної тари, старої продукції; акції «принеси свій контейнер»; освітні еко-заходи для клієнтів	Формування лояльної клієнтської бази. Розширення аудиторії за рахунок приваблення екологічно відповідальних споживачів. Підвищення впізнаваності бренду як «зеленого»

Джерело: сформовано на основі [4; 24; 25]

Кожен з базових принципів циркулярної економіки здатен принести малому бізнесу відчутну користь. Наприклад, практики ресурсоефективності безпосередньо впливають на витрати: за рахунок економії матеріалів фірми можуть пропонувати конкурентні ціни або отримувати вищу маржу [4]. У свою чергу, інтеграція циклу повторного використання (ремонт) у бізнес-модель веде до зміцнення відносин із клієнтами та створення стійких довгострокових зв'язків з ними, що є важливим нематеріальним активом та конкурентною перевагою в умовах насичених ринків.

Впровадження циркулярних інновацій також може стати джерелом стратегічної переваги «першопрохідника». Малий бізнес, який першим у своїй ніші запропонує екологічно дружні рішення (наприклад, магазин без одноразової упаковки, сервіс з переробки одягу тощо), здатен захопити лояльну частку ринку та отримати медіа-ефект. Витрати на такі нововведення можуть окупатися через преміальне ціноутворення (продаж товарів з надбавкою за екологічність) та економію від оптимізації процесів (ресайклінг, енергозбереження). Наприклад, використання апсайклінгових матеріалів часто дешевше, ніж закупівля нової сировини, при цьому продукт має унікальну історію, яка приваблює покупців, готових платити більше [25].

Варто зазначити, що поряд з перевагами існують і певні виклики та бар'єри для малого бізнесу на шляху циркулярної трансформації. До внутрішніх бар'єрів належать обмежені фінансові ресурси на впровадження нових технологій, необхідність спеціалізованих знань та кадрів у сфері екологічного менеджменту, технологічні труднощі у переробці складних матеріалів. Зовнішні бар'єри включають недостатній споживчий попит на вторинні/відновлені товари, відсутність налагодженої інфраструктури переробки та іноді регуляторні перепони (складність отримання дозволів, відсутність стимулів) [4]. Однак, як підкреслюють дослідники, ці проблеми можна пом'якшити шляхом комплексної підтримки переходу до циркулярної економіки – фінансової, освітньої, інформаційної та регуляторної [4].

В Україні все більше малих підприємств починають впроваджувати циркулярні практики навіть в умовах обмежених ресурсів. Обмеженість ресурсів не є непереборною перешкодою для сталих підходів [5]. Циркулярні бізнес-моделі можуть бути економічно вигідними навіть у короткостроковій перспективі завдяки низькій собівартості вторинних матеріалів, зростанню середнього чека від лояльної аудиторії та відмові від витратних ланок (наприклад, одноразового пакування). Масове впровадження циркулярної економіки в секторі МСБ потребує державної підтримки – доступного фінансування, інкубаційних програм, просвітницьких кампаній [25].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Циркулярна економіка відкриває широкі можливості для малого бізнесу, дозволяючи йому одночасно вирішувати екологічні завдання та посилювати свою конкурентну позицію. Теоретичний аналіз показав, що впровадження принципів циркулярної економіки – таких як ресурсоефективність, замкнуті цикли, повторне використання та сервітизація – сприяє зниженню витрат виробництва, оптимізації операцій, підвищенню інноваційності та формуванню нових ринкових пропозицій, які цінуються споживачами. У результаті малі підприємства отримують конкурентні переваги у вигляді нижчої собівартості (що дозволяє конкурувати за ціною або отримувати більший прибуток), унікальної диференціації продуктів (екологічність, довговічність, сервіс), лояльності клієнтів та поліпшеного бренду. Перехід малих підприємств до циркулярної економіки вимагає подолання низки бар'єрів. Серед основних – нестача фінансів на придбання нових технологій та організацію переробки, брак знань і кваліфікації в сфері циркулярної економіки, недостатня поінформованість споживачів та відсутність інфраструктури. Для ефективного розв'язання цих проблем потрібен комплексний підхід за участі держави, освітнього сектора, бізнес-асоціацій. На основі проведеного дослідження можна надати такі рекомендації:

1) для власників та менеджерів малого бізнесу: починати впровадження циркулярних практик з того бізнесу, що потребує мінімальних інвестицій, але

дає швидкий ефект. Поступово розширювати циркулярну модель, комунікуючи клієнтам її переваги. Варто активно використовувати маркетинг циркулярності – розповідати історії про повторне життя продуктів, підкреслювати екологічну місію бренду. Це підвищує нематеріальну цінність товарів та лояльність. Рекомендується також шукати партнерств – з іншими підприємствами для обміну відходами/сировиною, з організаціями, що займаються переробкою, зі стартапами «зелених» технологій. Такі колаборації можуть знизити індивідуальні витрати та ризики, прискорити інновації;

2) для галузевих об'єднань та бізнес-інкубаторів: створювати програми навчання та обміну досвідом з впровадження циркулярних рішень у малому бізнесі. Поширювати успішні кейси (через платформи, асоціації МСБ) для натхнення інших підприємців. Важливо розробляти методичні рекомендації та прості інструменти оцінки вигод від циркулярної економіки (калькулятори економії від енергоефективності, шаблони бізнес-моделей «продукт як послуга» тощо). Доцільним є створення регіональних кластерів циркулярної економіки, які об'єднують малі підприємства різних галузей для налагодження промислового симбіозу. Це дозволить вибудувати локальні замкнені цикли та знизити бар'єри входу для окремих фірм;

3) для органів державної влади та місцевого самоврядування: запровадити фінансові стимули для МСБ, що впроваджують циркулярні проекти. Можливі механізми: пільгові кредити, часткове грантове співфінансування закупівлі обладнання для переробки чи утилізації, податкові пільги (прискорена амортизація «зелених» інвестицій, податкові кредити на еко-інновації). На рівні регуляторної політики – спростити процедури ліцензування діяльності з поводження з відходами для малих підприємств, розробити стандарти вторинної сировини для полегшення її використання у виробництві. Доцільно також підтримувати освітні ініціативи: включити тематику циркулярної економіки до програм бізнес-навчання, проводити інформаційні кампанії для підприємців. Органи місцевого самоврядування можуть сприяти створенню інфраструктури – наприклад, забезпечити доступні майданчики для

сортування/складування вторсировини, ініціювати міські програми «zero waste» за участі місцевого бізнесу.

Практична цінність роботи полягає у конкретних рекомендаціях для бізнес-спільноти та полікотворців щодо стимулювання циркулярних трансформацій. Отримані результати можуть бути використані при розробці програм підтримки МСБ, стратегій сталого розвитку регіонів, а також слугувати основою для подальших досліджень ефективності циркулярних бізнес-моделей. В умовах зростання конкуренції та ресурсних обмежень, перехід на принципи циркулярної економіки стає для малого бізнесу не лише екологічною необхідністю, а й дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує йому стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Література

1. Fleming S. Circular economy examples: how IKEA, Burger King, Adidas and more are investing in a circular economy. *World Economic Forum*. 2020. URL: <https://www.weforum.org/stories/2020/12/circular-economy-examples-ikea-burger-king-adidas/#:~:text=It's%20an%20approach%20based%20on,products%20with%20circularity%20built%20in> (дата звернення: 04.09.2025).
2. Circular Economy – policy overview. *European Commission*. 2020–2025. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en (дата звернення: 04.10.2025).
3. 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> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Korobka S. The impact of the circular economy on the development of small business. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2025. Vol. 108. Pp. 70-79. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-07> (дата звернення: 14.09.2025).

5. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *Resources, Conservation & Recycling*. 2017. Vol. 127. Pp. 221-232. URL: DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005 (дата звернення: 18.09.2025).
6. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm?. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757-768. URL: DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048 (дата звернення: 12.09.2025).
7. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A Review on Circular Economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11-32. URL: DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.09.007 (дата звернення: 11.09.2025).
8. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular Economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*. 2018. Vol. 143. P. 37-46. URL: DOI: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041 (дата звернення: 11.09.2025).
9. Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. *Ellen MacArthur Foundation*. Cowes: EMF, 2013. 98 p. URL: <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4384c08da576329c/original/Towards-a-circular-economy-Business-rationale-for-an-accelerated-transition.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
10. Tukker A. Eight Types of Product–Service System: Eight Ways to Sustainability? *Business Strategy and the Environment*. 2004. Vol. 13(4). P. 246-260. URL: DOI: 10.1002/bse.414 (дата звернення: 06.09.2025).
11. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2016. Vol. 33(5). P. 308-320. URL: DOI: 10.1080/21681015.2016.1172124 (дата звернення: 11.09.2025).
12. den Hollander M. C., Bakker C. A., Hultink E. J. Product design in a circular economy: Development of a typology of key concepts and terms. *Journal of*

Industrial Ecology. 2017. Vol. 21(3). P. 517-525. URL: DOI: 10.1111/jiec.12610 (дата звернення: 10.10.2025).

13. Chertow M. R. Industrial Symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*. 2000. Vol. 25. P. 313-337. URL: DOI: 10.1146/annurev.energy.25.1.313 (дата звернення: 02.10.2025).

14. Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy. *OECD*. Paris: OECD Publishing, 2019. 140 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/business-models-for-the-circular-economy_g2g9dd62-en.html (дата звернення: 04.10.2025).

15. Rizos V., Behrens A., Kafyeke T., Hirschnitz-Garbers M., Ioannou A. Implementation of Circular Economy Business Models by SMEs: Barriers and enablers. *CEPS Working Document*. 2016. No. 412. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/implementation-circular-economy-business-models-smes-barriers-and-enablers/> (дата звернення: 04.10.2025).

16. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99-120. URL: DOI: 10.1177/014920639101700108 (дата звернення: 04.09.2025).

17. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 296 p.

18. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*. 2016. Vol. 58(4). P. 13-35. URL: DOI: 10.1525/cm.2016.58.4.13 (дата звернення: 08.09.2025).

19. The circular economy in practice – Case study 2: MUD Jeans. 2020. *GreenGain*. URL: <https://www.greengain.co.uk/the-circular-economy-in-practice-case-study-2-mud-jeans> (дата звернення: 04.10.2025).

20. European Commission. *Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe*. Brussels: EC, 2020. 33 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9dc6aa01-39d2-11eb-b27b-01aa75ed71a1> (дата звернення: 04.10.2025).

21. Міністерство економіки України. Дорожня карта впровадження циркулярної економіки в Україні. Київ: Мінекономіки, 2022. URL: <https://me.gov.ua/download/98d0fb7f-901e-46d3-b546-d46ed20e7cfa/file.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
22. Лібанова Е. М., Дейнеко Л. В. Зелена економіка: можливості для України. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2020. 112 с.
23. Жукова Н., Гринько Т. Екологізація бізнес-моделей МСП: інструменти та показники. *Економіка та управління підприємством*. 2021. № 2. С. 45-57.
24. Корюгін А. В., Кульганік О. М. Трансформація стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 105-111. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1397> (дата звернення: 15.09.2025).
25. Мазур Н. А., Ніколашин А. О., Місюк К. М. Інтеграція принципів циркулярної економіки у маркетингові стратегії малого бізнесу: економічна оцінка рентабельності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 199-208. URL: DOI: 10.60022/2(2)-22S (дата звернення: 25.09.2025).

References

1. Fleming, S. (2020), "Circular economy examples: how IKEA, Burger King, Adidas and more are investing in a circular economy", *World Economic Forum*, 2020, available at: [https://www.weforum.org/stories/2020/12/circular-economy-examples-ikea-burger-king-adidas/#:~:text=It's%20an%20approach%20based%20on,products%20with%20circularity%20built%20in_\(Accessed 04 September 2025\)](https://www.weforum.org/stories/2020/12/circular-economy-examples-ikea-burger-king-adidas/#:~:text=It's%20an%20approach%20based%20on,products%20with%20circularity%20built%20in_(Accessed%2004%20September%202025)).
2. European Commission (2025), "Circular Economy – policy overview. 2020–2025", available at: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en (Accessed 04 October 2025).

3. European Parliament (2023), “Circular economy: definition, importance and benefits”, available at: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits> (Accessed 04 October 2025).
4. Korobka, S. (2025), “The impact of the circular economy on the development of small business”, *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, vol. 108, pp. 70-79. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-07>.
5. Kirchherr, J. Reike, D. and Hekkert, M. (2017), “Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions”, *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 127, pp. 221-232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.
6. Geissdoerfer, M. Savaget, P. Bocken, N.M.P. and Hultink E.J. (2017), “The Circular Economy – A new sustainability paradigm?”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757-768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
7. Ghisellini, P. Cialani, C. and Ulgiati, S. (2016), “A Review on Circular Economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 114. pp. 11-32. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.
8. Korhonen, J. Honkasalo, A. and Seppälä, J. (2018), “Circular Economy: The concept and its limitations”. *Ecological Economics*, 2018, vol. 143. pp. 37-46. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041.
9. Ellen MacArthur Foundation (2013), “Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition”, available at: <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/4384c08da576329c/original/Towards-a-circular-economy-Business-rationale-for-an-accelerated-transition.pdf> (Accessed 04 Oct 2025).
10. Tukker, A. (2004), “Eight Types of Product–Service System: Eight Ways to Sustainability?”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 13(4), pp. 246-260. DOI: 10.1002/bse.414.

11. Bocken, N.M.P. de Pauw, I. Bakker, C. and van der Grinten B. (2016), “Product design and business model strategies for a circular economy”, *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33(5), pp. 308-320. available at: DOI: 10.1080/21681015.2016.1172124.
12. den Hollander, M.C. Bakker, C.A. and Hultink, E.J. (2017), “Product design in a circular economy: Development of a typology of key concepts and terms”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 21(3). pp. 517-525. DOI: 10.1111/jiec.12610.
13. Chertow, M.R. (2000), “Industrial Symbiosis: Literature and taxonomy”, *Annual Review of Energy and the Environment*, vol. 25, pp. 313-337. DOI: 10.1146/annurev.energy.25.1.313.
14. OECD (2019), “Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy”, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/en/publications/business-models-for-the-circular-economy_g2g9dd62-en.html (Accessed 04 Oct 2025).
15. Rizos, V. Behrens, A. Kafyeke, T. Hirschnitz-Garbers, M. and Ioannou, A. (2016), “Implementation of Circular Economy Business Models by SMEs: Barriers and enablers”, *CEPS Working Document*, available at: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/implementation-circular-economy-business-models-smes-barriers-and-enablers/> (Accessed 04 Oct 2025).
16. Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17(1). pp. 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
17. Teece, D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford, UK.
18. Teece, D.J. Peteraf, M. and Leih, S. (2016), “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy”, *California Management Review*, vol. 58(4), pp. 13-35. DOI: 10.1525/cm.2016.58.4.13.

19. GreenGain (2020), “The circular economy in practice – Case study 2: MUD Jeans”, available at: <https://www.greengain.co.uk/the-circular-economy-in-practice-case-study-2-mud-jeans> (Accessed 04 Oct 2025).
20. European Commission (2020), “Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe”, Brussels, EU, available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9dc6aa01-39d2-11eb-b27b-01aa75ed71a1> (Accessed 04 Oct 2025).
21. Ministry of Economy of Ukraine (2022), “Roadmap for implementing a circular economy in Ukraine”, available at: <https://me.gov.ua/download/98d0fb7f-901e-46d3-b546-d46ed20e7cfa/file.pdf> (Accessed 04 Oct 2025).
22. Libanova, E.M. and Deineko, L.V. (2020), *Zelena ekonomika: mozhlyvosti dlia Ukrainy* [Green economy: opportunities for Ukraine], Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
23. Zhukova, N. and Hryenko, T. (2021), “Greening SME business models: tools and indicators”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, vol. 2, pp. 45-57.
24. Koryugin, A.V. and Kulganik, O.M. (2025), “Transformation of enterprise management strategies in the context of transition to a circular economy”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 4105-111, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1397> (Accessed 15 September 2025).
25. Mazur, N.A. Nikolashin, A.O. and Misyuk, K.M. (2025), “Integration of circular economy principles into small business marketing strategies: economic assessment of profitability”, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2, no 2, pp. 199-208. DOI: 10.60022/2(2)-22S.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2025 р.