



УДК 339.5:338.24

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1329-1338](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1329-1338)

Чорненька Олена Богданівна к.е.н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, <https://orcid.org/0000-0002-0900-4003>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Анотація. Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні підходів до інтеграції принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в міжнародній торгівлі. Об'єктом дослідження є процеси та інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у ланцюгах створення вартості, що охоплюють транскордонні матеріальні, товарні, сервісні та інформаційні потоки. В роботі розкрито зміст імплементації принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств як у контексті ринкових вимог, так і в контексті посилення регуляторних очікувань на ключових експортних ринках. Визначено, що перехід до циркулярних підходів змінює управлінську логіку зовнішньоекономічної діяльності, оскільки предметом контролю стають не лише експортно імпорتنі операції, а й повний життєвий цикл продукту, а також зворотні потоки упаковки, компонентів і вторинної сировини, сервісні операції, ремонт, відновлення, повторне використання та перероблення. Охарактеризовано, як інтеграція циркулярних принципів трансформує ключові управлінські підсистеми, зокрема закупівлі, договірну роботу, міжнародну логістику, митно-документальні процедури, комплаєнс, управління якістю та управління даними, які необхідні для простежуваності матеріалів і підтвердження заяв про екологічні характеристики продукту. Встановлено, що практична реалізація циркулярних рішень у зовнішньоекономічній діяльності потребує узгодження відповідальності між функціональними підрозділами, розбудови партнерств із постачальниками і дистриб'юторами, а також формування процедур для зворотної логістики, сортування, консолідації повернень і керування запасними частинами. Доведено, що циркулярні механізми здатні підвищувати стійкість ланцюгів постачання, знижувати залежність від дефіцитних ресурсів і цінових коливань, скорочувати втрати в міжнародних поставках і зміцнювати переговорні позиції підприємства через підвищення передбачуваності якості та витрат.





Ключові слова: циркулярна економіка, зовнішньоекономічна діяльність, механізми управління, міжнародна логістика, зворотна логістика, ланцюги постачання, простежуваність, управління даними.

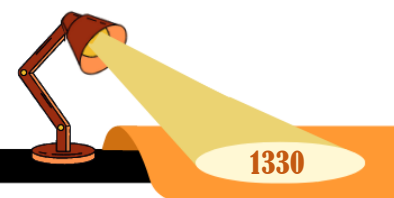
Chornenka Olena Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-0900-4003>

IMPLEMENTATION OF CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT MECHANISMS

Abstract. The purpose of the study is to identify and substantiate approaches to integrating circular economy principles into the mechanisms of managing the foreign economic activity of an enterprise to increase its competitiveness and sustainability in international trade. The object of the study is the processes and tools of managing the foreign economic activity of an enterprise in value chains that cover cross-border material, commodity, service and information flows. The work reveals the content of implementing circular economy principles into the mechanisms of managing the foreign economic activity of enterprises both in the context of market requirements and in the context of strengthening regulatory expectations in key export markets. It is determined that the transition to circular approaches changes the management logic of foreign economic activity, since the subject of control is not only export-import operations, but also the full life cycle of the product, as well as the reverse flows of packaging, components and secondary raw materials, service operations, repair, recovery, reuse and recycling. It is characterized how the integration of circular principles transforms key management subsystems, in particular procurement, contractual work, international logistics, customs and documentary procedures, compliance, quality management and data management, which are necessary for the traceability of materials and confirmation of statements about the environmental characteristics of the product. It is established that the practical implementation of circular solutions in foreign economic activity requires coordination of responsibilities between functional units, building partnerships with suppliers and distributors, as well as the formation of procedures for reverse logistics, sorting, consolidation of returns and management of spare parts. It has been proven that circular mechanisms can increase the resilience of supply chains, reduce dependence on scarce resources and price fluctuations, reduce losses in international supplies and strengthen the company's negotiating position by increasing the predictability of quality and costs.

Keywords: circular economy, foreign economic activity, management mechanisms, international logistics, reverse logistics, supply chains, traceability, data management.

Постановка проблеми. Міжнародна торгівля дедалі швидше переходить від конкуренції лише за ціною до конкуренції за відповідністю екологічним і

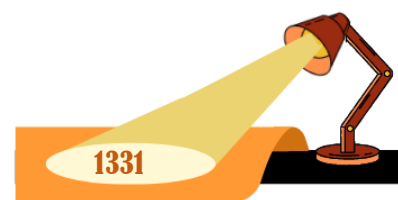


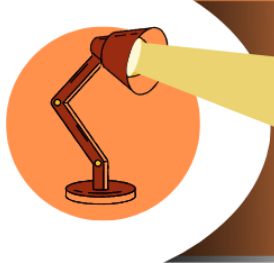


ресурсним вимогам, які фактично перетворюються на нові нетарифні правила доступу до ринків, насамперед у країнах Європейського Союзу, де в останні роки ухвалені рішення прямо змінюють логіку експорту, імпорту, контрактів, логістики та управління ланцюгами постачання. Регламент про екодизайн для сталих продуктів, що набрав чинності 18 липня 2024 року, закріплює курс на те, щоб продукція, яка потрапляє на ринок Європейського Союзу, була більш довговічною, ремонтпридатною та придатною до повторного використання і перероблення, а це означає, що підприємствам потрібно переносити фокус управління зовнішньоекономічними операціями на ранні етапи створення вартості, включно з вибором матеріалів, проектуванням товару, вимогами до постачальників і прозорістю товарної інформації. Одночасно Регламент про упаковку та відходи упаковки, який набрав чинності 11 лютого 2025 року, посилює правила щодо зменшення пакувальних відходів і використання первинної сировини, тому для зовнішньоекономічної діяльності зростає значення управлінських рішень щодо стандартизації упаковки, зворотної логістики, узгодження відповідальності сторін у міжнародних контрактах і контролю виконання вимог у транскордонних поставках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика імплементації принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю формувалася на перетині кількох дослідницьких ліній, зокрема розвитку циркулярних моделей бізнесу, трансформації глобальних ланцюгів доданої вартості, фінансового забезпечення циркулярних перетворень, а також специфіки міжнародної торгівлі потоками відходів і вторинних ресурсів [1-10]. В науковому дискурсі важливим є підхід, який поєднує управлінські рішення з оцінюванням бар'єрів та умов впровадження циркулярних практик. Так, О. Подра та Ю. Горошко [1] розглядають циркулярні моделі управління розвитком бізнесу через призму практичних проблем і перспектив в Україні, акцентуючи увагу на інституційних та організаційних обмеженнях, які уповільнюють перехід до замкнених циклів використання ресурсів. І. Миценко та І. Хаджинов [2] систематизують концепції кругових бізнес моделей ключових європейських компаній, що дає можливість побачити, як циркулярні рішення реалізуються через сервісизацію, довший життєвий цикл продукту, ремонтпридатність, повернення компонентів, ремануфактуринг і перероблення. Н. Гахович, О. Кушніренко та О. Зарудна [3] обґрунтовують циркулярну економіку як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості, наголошуючи на зміні ролей учасників у створенні вартості, перерозподілі функцій між виробництвом, сервісом і повторним використанням ресурсів, а також на посиленні вимог до ресурсної ефективності.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні підходів до інтеграції принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньо-





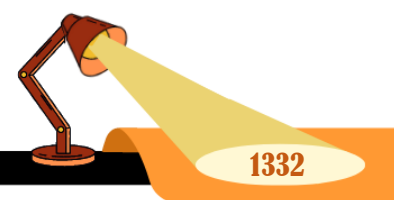
економічною діяльністю підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в міжнародній торгівлі. Об'єктом дослідження є процеси та інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у ланцюгах створення вартості, що охоплюють транскордонні матеріальні, товарні, сервісні та інформаційні потоки.

Виклад основного матеріалу. Імплементация принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю означає перенесення фокуса з одноразового продажу і лінійного руху ресурсів на управління повним життєвим циклом товару та матеріалу, включно з повторним використанням, ремонтом, відновленням, ремануфактурингом, переробленням і поверненням у виробництво. Циркулярні підходи перетворюються на інструмент стратегічної конкурентоспроможності, бо дають змогу знижувати залежність від дефіцитних ресурсів, стабілізувати собівартість при цінових шоках, підвищувати стійкість ланцюгів постачання, зменшувати логістичні втрати, краще управляти ризиками відповідності вимогам імпортерських ринків, і водночас створювати додану вартість через сервісні моделі, довший строк експлуатації продукту та вторинні ринки (табл.1).

Таблиця 1

**Вбудовування принципів циркулярної економіки у механізми
управління зовнішньоекономічною діяльністю**

Управлінський механізм	Як застосовується у зовнішньоекономічній діяльності
Закупівлі, відбір постачальників і специфікації матеріалів	У правила відбору контрагентів закладаються критерії ресурсної ефективності, частки вторинної сировини, підтвердженої якості матеріалів і стабільності постачання. У специфікаціях для імпортерських компонентів фіксуються вимоги до ремонтпридатності, можливості повторного використання, сумісності вузлів, маркування та простежуваності партій. Для експорту формуються вимоги до пакування, складу матеріалів і допустимих домішок, щоб уникати відмови у прийманні, штрафів і повернень, а також щоб не втрачати час на додаткові перевірки на стороні покупця
Договірна робота, розподіл відповідальності і комплаєнс	У зовнішньоторговельних контрактах детально визначаються зобов'язання щодо приймання повернень, ремонту, надання запасних частин, відновлення, утилізації, а також порядок підтвердження заяв про циркулярні характеристики продукту. Умови постачання доповнюються правилами щодо багаторазової тари, зворотної логістики й компенсації за втрату упаковки, щоб економіка циркулярних рішень не руйнувалася через конфлікти відповідальності



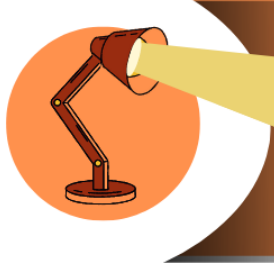


Управлінський механізм	Як застосовується у зовнішньоекономічній діяльності
Логістика, зворотні потоки і післяпродажний сервіс у міжнародних ланцюгах	Логістика переходить від моделі разової відправки до моделі керування потоками, де передбачені повернення продукції, упаковки, компонентів, і організовані маршрути зворотної доставки з контролем стану та сортуванням. Планування запасів включає не лише готову продукцію, а й запасні частини та компоненти для відновлення, що зменшує простой сервісу та підвищує довіру іноземних покупців. На практиці впроваджуються центри консолідації повернень, правила приймання, діагностики, ремонту і повторного введення в обіг, а також контроль пошкоджень під час міжнародного транспортування, оскільки навіть невеликі втрати здатні зруйнувати економічний ефект від повторного використання

Джерело: сформовано автором

Регламент про екодизайн для сталих продуктів, що набрав чинності 18 липня 2024 року, задає рамку для вимог до майже всіх фізичних продуктів і прямо пов'язує конкурентоспроможність із довговічністю, ремонтпридатністю, повторним використанням та іншими циркулярними характеристиками, а також передбачає запровадження цифрового паспорта продукту як цифрової ідентифікації з даними про сталий профіль, компоненти й матеріали, що посилює вимоги до управління даними у зовнішньоекономічних операціях. Паралельно Регламент про упаковку та відходи упаковки, ухвалений як Регламент (Європейського Союзу) 2025/40, встановлює вимоги до упаковки протягом усього життєвого циклу, набирає чинності на двадцятий день після публікації та застосовується з 12 серпня 2026 року, що підсилює значення управління упаковкою як елементом зовнішньоторговельного продукту, включно з вибором матеріалів, багаторазовістю, маркуванням і організацією зворотних потоків. Додатково Механізм коригування вуглецю на кордоні, відомий як Carbon Border Adjustment Mechanism, переходить у визначальний режим з 1 січня 2026 року, тому для частини товарних груп вбудовані викиди і документи, що їх підтверджують, стають такими самими критичними, як ціна та строки поставки, а циркулярні рішення, наприклад збільшення частки вторинної сировини, енергоефективність і оптимізація процесів, прямо впливають на торговельні витрати і ризики (табл.2).



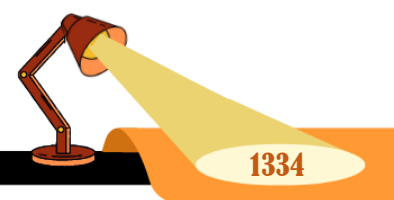


Таблиця 2

Інструменти циркулярної економіки для зовнішньоекономічної діяльності

Циркулярний інструмент	Які дані та документи потрібні	Очікуваний ефект у зовнішньоекономічній діяльності
Паспорт продукту, простежуваність матеріалів і прозорість ланцюга постачання	Номенклатура матеріалів і компонентів з вказанням походження, партій, постачальників і технічних характеристик, а також дані про ремонтпридатність, можливості повторного використання і перероблення. Сертифікати, протоколи випробувань, декларації відповідності, внутрішні процедури контролю якості, записи про зміни конструкції та заміну матеріалів, щоб інформація залишалася узгодженою на всіх етапах	Швидше проходження перевірок і приймання на стороні покупця, менше затримок на митниці, нижчі ризики повернень через невідповідність заявленим характеристикам. Підвищення довіри до бренду і покращення переговорної позиції, оскільки покупець отримує підтверджену прозорість, а не загальні обіцянки
Ремонт, відновлення, ремануфактуринг і повторний продаж на міжнародних ринках	Регламенти сервісу, каталоги запасних частин, стандарти діагностики, акти дефектації, правила повернення, гарантійні умови, і протоколи відновлення, які забезпечують однакову якість незалежно від країни повернення. Документи для митного та облікового контуру, включно з підтвердженням статусу товару при відправці на ремонт, описом виконаних робіт, і фіксацією змін у комплектації, щоб уникати неправильної класифікації	Зростання маржинальності через подовження життєвого циклу продукту і повторний обіг, а також зниження втрат від списання і утилізації. Зменшення логістичних і гарантійних витрат завдяки стандартизованому процесу ремонту й прогнозованому забезпеченню запасними частинами
Упаковка, багаторазова тара, зворотна логістика упаковки	Специфікації упаковки за типами матеріалів, маркуванням і допустимими домішками, правила складання та розбирання, інструкції з повернення, і система обліку обороту тари, включно з депозитами або відповідальністю за втрату. Договори з логістичними операторами щодо збору, сортування, очищення і повторного використання, а також підтвердження виконання операцій, щоб економіка повторного використання була прозорою. Дані про частку повторного використання, пошкодження, втрати, витрати на повернення та очищення, щоб приймати рішення про доцільність різних форматів упаковки для різних ринків	Скорочення витрат на первинні пакувальні матеріали і зменшення ризиків претензій, пов'язаних з упаковкою, під час міжнародних перевезень. Підвищення стабільності поставок за рахунок стандартизації упаковки та зменшення пошкоджень товару, що впливає на строки поставки і репутацію. Можливість демонструвати практичну циркулярність у контрактах і тендерах, що підсилює конкурентні позиції на ринках з високими екологічними вимогами

Джерело: сформовано автором





На рівні управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності імплементація циркулярних принципів починається з перегляду корпоративної політики і структури відповідальності, де функції закупівель, виробництва, логістики, продажів, сервісу, митного оформлення та комплаєнсу працюють як єдина система, а не як відокремлені блоки. У закупівлях це означає перехід до вимог щодо екологічних характеристик матеріалів, стабільної якості вторинної сировини, контрактних гарантій простежуваності, а також узгодження стандартів з постачальниками з різних юрисдикцій. У контрактах і комерційних умовах зростає роль положень про повернення товарів і упаковки, ремонт і постачання запасних частин, розподіл відповідальності за утилізацію, прозорість даних про матеріали, і порядок підтвердження заяв про циркулярність, бо саме тут формуються правові підстави для зворотної логістики та повторного використання. В логістиці потрібні рішення для обороту багаторазової тари, сортування і консолідації повернень, оптимізації маршрутів, зменшення пошкоджень і втрат, а також управління потоками компонентів для відновлення і ремануфактурингу (рис.1).

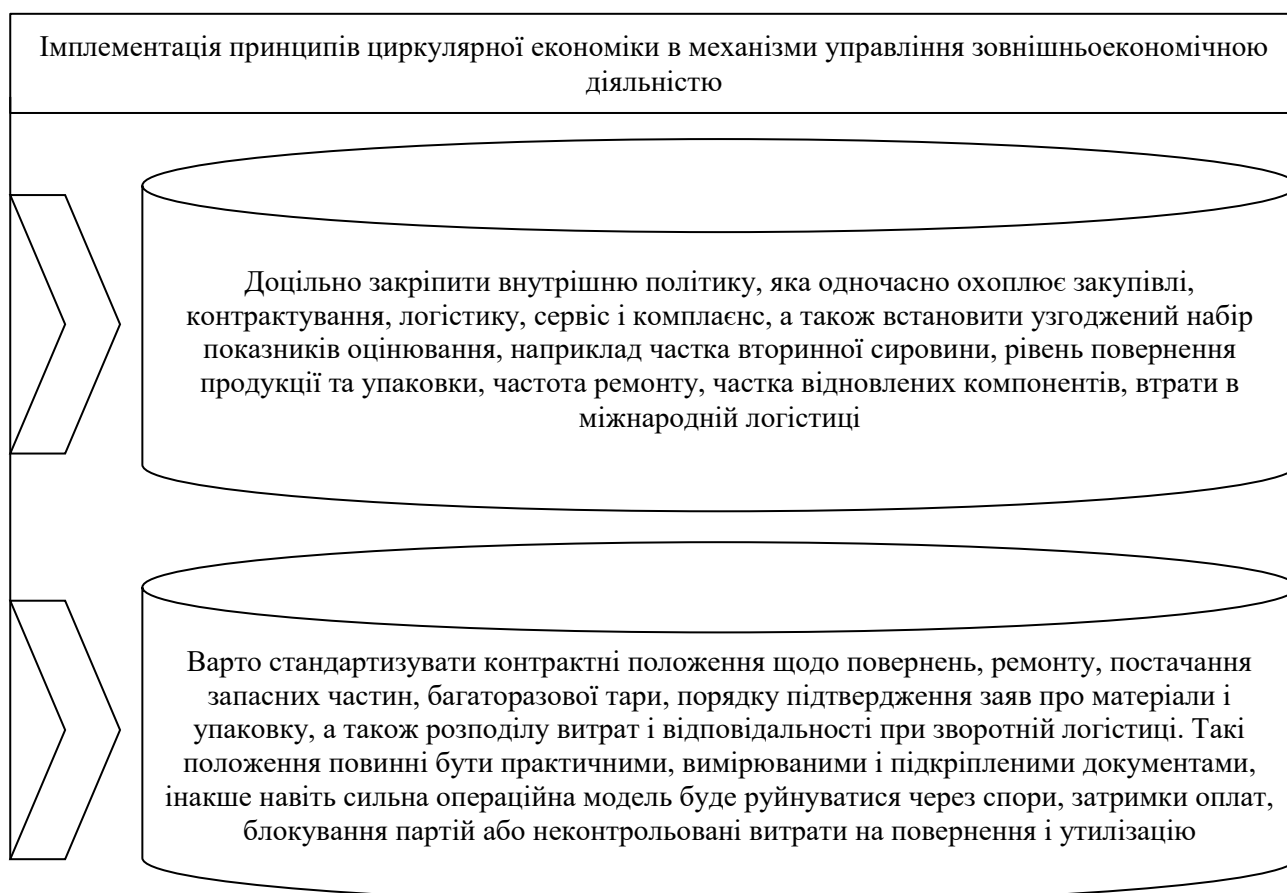
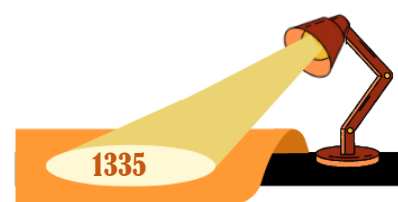


Рис.1. Шляхи імплементації принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано автором



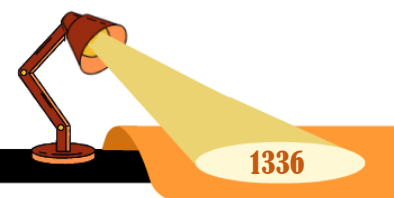


Для стандартизованого підходу корисною є серія стандартів Міжнародної організації зі стандартизації, позначуваної як ISO, зокрема документи сімейства 59000, де ISO 59004 надає словник, принципи та настанови щодо впровадження, а ISO 59020 описує підхід до оцінювання циркулярної результативності через стандартизовані процеси збору даних і розрахунків. В контексті зовнішньоекономічної діяльності це можна перекласти на набір практичних цілей, наприклад підвищення частки вторинної сировини у продукції для експортних контрактів, збільшення частки багаторазової упаковки у поставках, скорочення відходів у міжнародній логістиці, підвищення рівня повернення і відновлення виробів, подовження строку служби продукту через ремонтні програми, і зниження вбудованих викидів на одиницю експортної продукції, що стає критичним з урахуванням запуску визначального режиму Механізму коригування вуглецю на кордоні з 1 січня 2026 року. Окремий аспект становить готовність до цифрової простежуваності, оскільки цифровий паспорт продукту, передбачений Регламентом про екодизайн для сталих продуктів, створює потребу в узгоджених даних по ланцюгу постачання, і це означає інвестиції в управління даними, аудит постачальників, оновлення контрактів, а також внутрішній контроль, який запобігає помилкам і звинуваченням у зеленому маркетингу.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що імплементація принципів циркулярної економіки в механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю є не факультативною екологічною ініціативою, а практичним шляхом збереження і посилення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, оскільки вона одночасно зменшує ресурсну і цінову залежність, підвищує стійкість ланцюгів постачання, полегшує відповідність зростаючим вимогам щодо екодизайну, упаковки, простежуваності та вуглецевого профілю, а також відкриває додаткові джерела доходів через ремонт, повторне використання, відновлення і перероблення, тому підприємства, які інтегрують циркулярні підходи у закупівлі, контракти, логістику, митно-документальний контур та управління даними, отримують кращі позиції в переговорах, нижчі регуляторні ризики і більш передбачувану економіку зовнішньоторговельних операцій у 2026 році та далі.

Література:

1. Подра О., Горошко Ю. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу, проблеми та перспективи в Україні. № 11, 2022. Бізнес Інформ. С. 231-236.
2. Миценко І., Хаджинов І. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. № 1(45), 2022. Економіка і організація управління. С. 25-38
3. Гахович Н., Кушніренко О., Зарудна О. Циркулярна економіка як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості. № 46, 2020. Економічний вісник університету. С. 103-115.
4. Грод М., Резнікова Н. Особливості фінансування розвитку циркулярної економіки і міжнародної торгівлі на принципах циркулярності, нові інвестиційні інструменти й потенціал (над)національної регуляторної політики. № 2, 2023. Modeling the Development of the Economic Systems. С. 55-64.

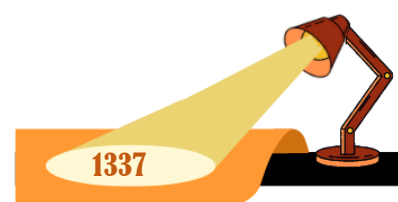


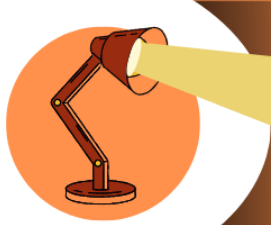


5. Зварич І. Міжнародна торгівля відходами в секторально-просторовому вимірі. № 3, 2020. Вісник Економіки. С. 123-143
6. Яценко О., Яценко О. Глобальні тригери та імперативи формування циркулярних ланцюгів доданої вартості для зростання стійкості національної економіки в умовах євроінтеграції. № 3, Том 1, 2025. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. С. 455-462
7. Зибарева О.В., Гольцова І.Л. Ключові аспекти та сучасні тренди розвитку цифрових технологій в діяльності підприємств України. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8444>
8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.

References:

1. Podra, O., & Horoshko, Yu. (2022). Tsyrukuliarni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu, problemy ta perspektyvy v Ukraini [Circular models of business development management, problems and prospects in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 231–236. [in Ukrainian].
2. Mytsenko, I., & Khadzhynov, I. (2022). Kontseptsii kruhovyykh biznes-modelei kliuchovykh yevropeyskykh kompanii [Concepts of circular business models of key European companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, 1(45), 25–38. [in Ukrainian].
3. Nakhovych, N., Kushnirenko, O., & Zarudna, O. (2020). Tsyrukuliarna ekonomika yak stratehichniy priorytet rozvytku hlobalnykh lantsiuhiv dodanoi vartosti [Circular economy as a strategic priority for the development of global value-added chains]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 46, 103–115. [in Ukrainian].
4. Hrod, M., & Reznikova, N. (2023). Osoblyvosti finansuvannia rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky i mizhnarodnoi torhivli na pryntsypakh tsyrkuliarnosti, novi investytsiini instrumenty y potentsial (nad)natsionalnoi rehuliatornoi polityky [Financing features of circular economy development and international trade on circularity principles, new investment instruments and the potential of (supra)national regulatory policy]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 55–64. [in Ukrainian].
5. Zvarych, I. (2020). Mizhnarodna torhivlia vidkhodamy v sektoralno-prostorovomu vymiri [International trade in waste in the sectoral and spatial perspective]. *Visnyk Ekonomiky – Bulletin of Economics*, 3, 123–143. [in Ukrainian].
6. Yatsenko, O., & Yatsenko, O. (2025). Hlobalni tryhery ta imperatyvy formuvannia tsyrkuliarnyykh lantsiuhiv dodanoi vartosti dlia zrostannia stiikosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Global triggers and imperatives for forming circular value-added chains to increase the resilience of the national economy under European integration]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 1(3), 455–462. [in Ukrainian].





7. Zybareva, O. V., & Holtsova, I. L. (2020). Kliuchovi aspekty ta suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Key aspects and current trends in the development of digital technologies in the activities of Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8444>[in Ukrainian].

8. Zybareva, O. V. (2023). Upravlinnia ryzykamy biznes-proiektiv v umovakh tsyfrovizatsii [Risk management of business projects under digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>[in Ukrainian].

9. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the personnel security of the enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 10(38), 190-201. [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 9(37), 227–237. [in Ukrainian].

