



Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

УДК 658:005.21:330.15

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19447210>

**Аспекти побудови системи тактичного планування розвитку
циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств**

Васильців Тарас Григорович,

д.е.н., професор, директор ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.

Долішнього НАН України», м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>

Воронко Назар Романович,

аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН

України», 79007, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-8664-5024>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 31.03.2026

***Анотація:** У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств в умовах структурної трансформації економіки на засадах сталого розвитку та імплементації європейських підходів. **Метою дослідження** є методико-прикладний аналіз аспектів побудови системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств. **Методи.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи теоретичного узагальнення та систематизації (для уточнення змістових характеристик циркулярних бізнес-моделей); структурно-логічний аналіз (для побудови архітекtonіки системи*



тактичного планування); системний і процесний підходи (для визначення взаємозв'язків її елементів). **Результати.** Доведено доцільність комплексного підходу до побудови такої системи, який інтегрує стратегічно-нормативну узгодженість цілей, ресурсно-аналітичне забезпечення, організаційно-управлінську архітектуру, інноваційно-інвестиційний механізм та партнерсько-ринкову взаємодію. Визначено, що результативність тактичного планування безпосередньо залежить від інтеграції принципів циркулярної економіки у стратегічні документи підприємства, їх подальшої операціоналізації через систему кількісних і якісних індикаторів, а також узгодження з європейськими регуляторними орієнтирами та вимогами ринків. **Висновки.** Роль організаційних трансформацій, розвитку внутрішніх компетентностей персоналу й забезпечення інвестиційної підтримки необхідні для практичної реалізації циркулярних ініціатив. Акцентовано увагу на необхідності формування партнерських мереж, коопераційних зв'язків та адаптації до вимог внутрішніх і зовнішніх ринків як передумови масштабування циркулярних практик, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: підприємства, управління підприємствами, бізнес-процеси, процесне управління, циркулярні бізнес-моделі, тактичне планування, система, системний підхід.

Aspects of building a system for tactical planning of the development of circular business models in domestic enterprises

Taras Vasylytsiv,

Doctor of Economics, Professor, Director of the State Institution “M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine”,

Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>



Nazar Voronko,

Postgraduate Student of the State Institution “M. I. Dolishniy Institute of Regional
Research of the National Academy of Sciences of Ukraine”,

Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-8664-5024>

Abstract: ***Purpose.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations for building a system of tactical planning aimed at the development of circular business models in domestic enterprises under conditions of sustainable economic transformation. **Methods.** The study argues that the transition from a linear to a circular model requires not fragmented initiatives but a comprehensive and structurally integrated management framework. In this context, five key aspects of system formation are identified: strategic and regulatory alignment, resource and analytical support, organizational and managerial architecture, innovation and investment mechanisms, and partnership and market integration. **Results.** It is emphasized that the effectiveness of tactical planning depends on the integration of circular economy principles into corporate strategies and their operationalization through measurable performance indicators consistent with contemporary European policy guidelines, particularly those promoted by the European Commission. The article highlights the role of material flow analysis, life-cycle assessment, and digital monitoring tools as an analytical basis for informed managerial decision-making. Special attention is given to organizational transformation, cross-functional coordination, and the development of incentive systems that support circular initiatives. Furthermore, the importance of economically justified investments in eco-design, modernization, and innovative technologies is demonstrated as a prerequisite for long-term competitiveness. **Conclusions.** The proposed system provides a methodological platform for the phased implementation of circular business models and strengthens the strategic resilience of domestic enterprises in the context of European integration and global*



sustainability challenges.

Keywords: *enterprises, enterprise management, business processes, process management, circular business models, tactical planning, system, systems approach.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Теоретико-практична релевантність дослідження циркулярних бізнес-моделей підприємств як в Україні, так і у всьому світі визначається загостренням екологічних та економічних викликів, зокрема виснаженням природно-ресурсного потенціалу, зростанням антропогенного навантаження на довкілля, посиленням нормативно-правових вимог у сфері сталого розвитку. За критичної (в плані погіршення екологічного, а також соціально-економічного становища в Україні) ситуації традиційна лінійна парадигма господарювання втрачає ефективність з позицій ресурсної раціональності та екологічної безпеки. Натомість, циркулярні бізнес-моделі постають як інноваційний формат організації підприємницької діяльності, орієнтований на замкнені цикли створення вартості, оптимізацію життєвого циклу продукції, скорочення матеріало- та енергоємності виробництва, формування довгострокових конкурентних переваг. Імплементация відповідних бізнес-моделей сприяє досягненню економічної результативності у поєднанні з екологічною відповідальністю, відповідає сучасним вимогам трансформації бізнес-середовища. Водночас актуалізується необхідність формування комплексної управлінської моделі, яка поєднує стратегічні орієнтири, процесний підхід та цифрові інструменти моніторингу ресурсних потоків.

Потрібно додати, що сучасний етап (у т. ч. через повномасштабну війну) розвитку українських підприємств характеризується зростанням потреби у розробленні дієвих механізмів тактичного планування та формуванні цілісної



системи впровадження циркулярних бізнес-моделей, оскільки практична реалізація принципів циркулярної економіки супроводжується низкою організаційних та економічних бар'єрів. Це зумовлює необхідність узгодження ресурсних, фінансових, інноваційних, управлінських та інституційних складових розвитку в межах єдиної координаційної платформи. Саме створення інтегрованої системи управління циркулярною трансформацією забезпечує поетапність змін, підвищує прозорість контролю за досягненням встановлених індикаторів ефективності та сприяє гнучкій адаптації підприємств до динамічних ринкових і регуляторних умов. Тому дослідження змістових характеристик, інструментарію тактичного планування та структурних елементів системи циркулярних бізнес-моделей має вагомое теоретико-прикладне значення для зміцнення стійкості, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічна база формування циркулярних бізнес-моделей ґрунтується на положеннях циркулярної економіки як альтернативи лінійній моделі виробництва і споживання, що передбачає замкненість матеріально-енергетичних потоків, відновлення ресурсів і мінімізацію відходів. У публікаціях А. Війкмана і К. Сконберга [4] доведено її суспільні переваги, зокрема зростання зайнятості та ресурсної ефективності. М. Варфоломєєв та О. Чуріканова [2] обґрунтовують стратегічну необхідність циркулярної трансформації в умовах глобалізації. Регіональні аспекти цієї проблематики достатньо ґрунтовно розкрита у працях В. Шебаніна та Г. Решетілова [15, с. 4–13], а також О. Яценко, О. Швиданенко та Г. Швиданенко [16, с. 150–167], які пов'язують циркулярність зі забезпеченням сталого розвитку та вимогами євроінтеграції для вітчизняного бізнесу. М. Дубель [7] визначає циркулярні бізнес-моделі бізнесу як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку в умовах цифровізації.



Важливим інституційним механізмом виступає розширена відповідальність виробника (Р. та І. Зваричі [8, с. 76–86]); організаційно-економічні передумови імплементації принципів циркулярності систематизовано у роботах Ж. Дерій, Н. Бутенко та Т. Зосименко [6, с. 54–62], а стратегічні засади інтеграції екологічних і економічних цілей – у дослідженнях М. Злотнік та О. Мельник [9, с. 112–119].

Змістове наповнення циркулярних бізнес-моделей пов'язане з процесним підходом до управління. Так, теоретичні основи бізнес-процесного менеджменту закладено Т. Девенпортом і Дж. Шортом [5, с. 11–27], які обґрунтували роль ІТ у реінжинірингу процесів; їх розвиток у вітчизняній науці представлено у працях Л. Чорнобай та О. Думи [14, с. 125–131], Н. Чорної та Л. Уніят [13, с. 46–54], І. Стеця [12, с. 233–240]. Переваги процесного підходу як чинника підвищення адаптивності підприємства підкреслює І. Перерва [11, с. 1–8]. Питання тактичного планування циркулярних моделей корелюють з конкурентоспроможністю та економічною безпекою бізнесу, відтак, підходи до моделювання конкурентних позицій запропоновано В. Куциком та Р. Лупаком [10, с. 244–249], функціональні компоненти економічної безпеки охарактеризовано Т. Васильцівим, Р. Лупаком та В. Васильцівим [1, с. 161–172], а інституційні умови розвитку підприємництва – у праці Т. Васильціва [3, с. 145–149].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення наукових публікацій підтверджує сформованість потужного теоретичного підґрунтя щодо інтерпретації сутності циркулярної економіки, стратегічних засад управління її імплементацією та процесної організації функціонування підприємств. Разом з тим, актуалізується потреба в поглибленні комплексного підходу до визначення змістових параметрів циркулярних бізнес-моделей, удосконалення механізмів їх тактичного планування та розбудови інтегрованої системи управління, орієнтованої на



узгодження екологічних, економічних, інституційних і безпекових складових розвитку вітчизняних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є методико-прикладний аналіз аспектів побудови системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Цілями статті є: окреслення методичних засад і змістових характеристик циркулярних бізнес-моделей підприємства; надання характеристики тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей підприємств; побудова системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Відтак, перехід вітчизняних підприємств на циркулярні моделі побудови власних виробничо-господарських процесів має сітко визначені перспективи нарощення господарської й фінансово-економічної ефективності. Водночас, що стосується такого переходу, то в цьому сенсі особливої уваги потребує забезпечення системної взаємоузгодженості зазначених низки аспектів, фрагментарне впровадження яких дозволяє досягти повноцінного ефекту циркулярної трансформації. Є всі підстави вважати, що інтеграція стратегічно-нормативних орієнтирів з реальними ресурсно-аналітичними даними, належною організаційно-управлінською підтримкою, інвестиційним забезпеченням та партнерською взаємодією формує цілісну архітектуру тактичного планування. У цьому контексті важливо акцентувати, що система має бути не декларативною, а операціоналізованою через конкретні показники, відповідальні особи, часові горизонти та механізми контролю. Це все мінімізує ризики формального підходу до впровадження принципів циркулярної економіки та забезпечує їх реальну імплементацію в господарську практику вітчизняних підприємств.

Відтак, на рис. 1 представлено концептуальну структуру авторського



бачення системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств, яка ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних аспектах: (1) стратегічно-нормативній узгодженості, (2) ресурсно-аналітичному забезпеченні, (3) організаційно-управлінській архітектурі, (4) інноваційно-інвестиційному механізмі та (5) партнерсько-ринковій інтеграції. Відповідна система відображає логіку трансформації традиційної лінійної моделі господарювання до циркулярної парадигми згідно сучасних європейських орієнтирів сталого розвитку (зокрема підходів *European Commission*), забезпечує комплексність, узгодженість управлінських рішень та орієнтацію на підвищення ресурсоефективності, екологічної відповідальності й конкурентоспроможності суб'єктів вітчизняного бізнесу.

Вкажімо на те, що побудова системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств потребує концептуального переосмислення традиційних управлінських підходів. Останні історично формувалися в межах лінійної моделі «взяти – виробити – утилізувати».

Тактичне планування у такій системі координат та за такої практики стає тим управлінським рівнем, на якому стратегічні декларації трансформуються у конкретні програми, бюджети, показники та управлінські рішення. Саме тому обґрунтування аспектів побудови такої системи має принципове значення для формування дієвого механізму розвитку циркулярних бізнес-моделей на рівні топ-менеджменту вітчизняних підприємств.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ



Рис. 1. Система аспектів побудови тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств з урахуванням сучасних принципів циркулярної економіки та європейських орієнтирів
Джерело: авторська розробка.



У якості першого аспекту ведемо мову про стратегічно-нормативну узгодженість, яка визначає рамкові умови функціонування системи тактичного планування. Йдеться і про формальне включення екологічних цілей до стратегічних документів підприємства, і про глибинну інтеграцію принципів циркулярної економіки в місію, бачення та довгострокові пріоритети розвитку.

Визначений нами другий аспект – це ресурсно-аналітичне забезпечення. Його розглядаємо як інтелектуальне підґрунтя тактичного планування. Без глибокого розуміння матеріальних та енергетичних потоків підприємство не здатне визначити реальні можливості переходу до циркулярної моделі. Проведення аудиту ресурсоспоживання, аналізу потоків матеріалів, оцінки життєвого циклу продукції відкриває бачення ідентифікації етапів з найбільшими втратами вартості та екологічними ризиками.

Інноваційно-інвестиційний аспект розглядаємо крізь економічну логіку доцільності та окупності. Так, циркулярна трансформація потребує фінансових ресурсів, модернізації технологічної бази, впровадження нових бізнес-підходів, зокрема сервіталізації або ремануфактурингу. Тактичне планування має забезпечити баланс між екологічними цілями та економічною ефективністю, визначити пріоритетність інвестиційних проєктів, розрахувати їхню рентабельність та строки окупності. У сучасних умовах важливо враховувати можливості залучення зовнішнього фінансування, включаючи міжнародні гранти, програми технічної допомоги, зелені облігації. Економічне обґрунтування циркулярних ініціатив дозволяє переконати власників і менеджмент у їх стратегічній доцільності та мінімізувати ризик відмови від проєктів через короткострокові фінансові обмеження. Крім того, інноваційно-інвестиційний вимір передбачає підтримку внутрішніх дослідницьких ініціатив, співпрацю з науковими установами, тестування нових технологій переробки та повторного використання матеріалів.



На основі вищенаведеного констатуємо, що визначені вище аспекти формують цілісну, багаторівневу систему тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Їх взаємодія забезпечує перехід від стратегічних декларацій до практичної реалізації принципів циркулярної економіки в діяльності суб'єктів господарювання. Тоді як, системність, вимірюваність, економічна обґрунтованість та інтеграція у зовнішнє середовище слугують ключовими умовами ефективності цієї моделі. Всі такі практики відповідають сучасним європейським орієнтирам і створює передумови для сталого розвитку національної економіки.

Висновки. Побудова системи тактичного планування розвитку циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств відкриває реальні перспективи з нарощення суспільно-економічної ефективності бізнесу та повинна базуватися на комплексному поєднанні стратегічних, аналітичних, організаційних, інвестиційних та партнерських складових. Перехід до циркулярної парадигми господарювання не може бути реалізований фрагментарно або ситуативно, оскільки ефективність тактичних рішень безпосередньо залежить від їх узгодженості з стратегічними орієнтирами сталого розвитку та сучасними європейськими підходами, зокрема Європейської комісії ЄС. Саме системний характер запропонованої моделі забезпечує трансформацію екологічних викликів у можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Саме стратегічно-нормативна узгодженість слугує базовою передумовою формування результативної системи тактичного планування, а інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегічні документи підприємства, їх каскадування на рівень підрозділів та закріплення через систему показників ефективності створюють інституційну основу для реальної імплементації циркулярних практик. Без чіткої нормативної підтримки та внутрішньої регламентації навіть економічно доцільні ініціативи



залишаються декларативними та не набувають системного характеру.

Зрештою, партнерсько-ринкова інтеграція визначає можливості масштабування циркулярних практик і формування стійких екосистем взаємодії у вітчизняному бізнес-середовищі. Розвиток промислового симбіозу, зворотної логістики, співпраця з переробними структурами та орієнтація на екологічно свідомого споживача підсилюють ринкові позиції підприємств і сприяють їх інтеграції до європейського економічного простору. Саме тому, запропонована система тактичного планування створює методологічне підґрунтя для поетапної та економічно обґрунтованої циркулярної трансформації вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів і глобальних тенденцій

сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Vasylytsiv T., Lupak R., Vasylytsiv V. Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. 2017. № 1, P. 161-172.
2. Варфоломеев М. О., Чуріканова О. Ю. Циркулярна економіка як невід'ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7929>.
3. Васильців Т. Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 145-149.
4. Війкман А., Сконберг К. Циркулярна економіка та переваги для суспільства. URL: http://www.clubofrome.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/The-Circular-EconomyCoR_UA-2.pdf.
5. Девенпорт Т. Х., Шорт Дж. Е. Нова промислова інженерія: інформаційні технології та перепроєктування бізнес-процесів. *Sloan*



Management Review, 1990. № 1. С. 11-27.

6. Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. Впровадження концепції циркулярної економіки: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 54–62. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/236005>.

7. Дубель М. В. Циркулярна економіка як механізм досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-13>.

8. Зварич Р., Зварич І. Розширена відповідальність виробника в концепції розвитку циркулярної економіки. *Світ фінансів*. 2019. № 3 (60). С. 76–86. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1246>.

9. Злотнік М., Мельник О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2020. (12). С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>

10. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.

11. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.

12. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 233-240.

13. Чорна Н. П., Уніят Л. М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С. 46-54.

14. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету*



«Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 125-131.

15. Шибанін В. С., Решетілов Г. О. Циркулярна економіка регіону: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4 С. 4-13. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112).

16. Яценко О. М., Швиданенко О. А., Швиданенко Г. О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 150-167.

References

1. Vasylytsiv, T., Lupak, R., & Vasylytsiv, V. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. no. 1. pp. 161–172.

2. Varfolomieiev, M. O., & Churikanova, O. Yu. (2020). Circular economy as an integral path of Ukraine's future in the context of globalization. *Efektivna ekonomika*. no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7929>

3. Vasylytsiv, T. G. (2009). Improvement of state regulation of entrepreneurial activity in Ukraine. *Strategic priorities*. no. 1 (10). pp. 145–149.

4. Wijkman, A., & Skånberg, K. (n.d.). Circular economy and its benefits for society. Available at: http://www.clubofrome.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/The-Circular-EconomyCoR_UA-2.pdf

5. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. no. 1. pp. 11–27.

6. Derii, Zh., Butenko, N., & Zosymenko, T. (2021). Implementation of the circular economy concept: Problems and prospects. *Problems and prospects of economics and management*. no. 1 (25). pp. 54–62. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/236005>

7. Dubel, M. V. (2022). Circular economy as a mechanism for achieving sustainable development goals in the conditions of globalization and digitalization



of the world economy. *Economy and society*. no. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-13>

8. Zvarych, R., & Zvarych, I. (2019). Extended producer responsibility in the concept of circular economy development. *World of finance*. no. 3 (60). pp. 76–86. Available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1246>

9. Zlotnik, M., & Melnyk, O. (2020). Strategic management of implementation of circular economy principles at domestic enterprises. *Entrepreneurship and innovation*. no. 12. pp. 112–119. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>

10. Kutsyk, V. I., & Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform.* no. 12 (479). pp. 244–249.

11. Pererva, I. M. (2021). Advantages of implementing the process approach to enterprise management. *Economy and society*. no. 29. pp. 1–8.

12. Stets, I. I. (2019). Identification of enterprise business processes. *Market infrastructure*. no. 33. pp. 233–240.

13. Chorna, N. P., & Uniiat, L. M. (2022). Theoretical aspects of the concept of business processes and their classification in enterprise activity. *Innovative economy*. no. 4 (92). pp. 46–54.

14. Chornobai, L. I., & Duma, O. I. (2013). Business processes of the enterprise: General characteristics and economic essence. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*. no. 769. pp. 125–131.

15. Shebanin, V. S., & Reshetilov, H. O. (2021). Circular economy of the region: Theoretical aspect. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*. issue 4. pp. 4–13. [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4\(112\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4(112)).

16. Yatsenko, O. M., Shvydanenko, O. A., & Shvydanenko, H. O. (2022). Circular economy as a basis for ensuring sustainable development of the country in the context of European integration. *Economy and region*. no. 4 (87). pp. 150–167.