

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Маслак Тетяна Олександрівна

УДК 338.3:005] : 330. 4

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ / Т.О.Маслак /

Науковий керівник – Залуцька Христина Ярославівна, доктор економічних наук,
професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Маслак Т.О. Формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2025.

Дисертацію присвячено розробленню теоретико-прикладних засад формування та вибору виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що ціннісні орієнтири розвитку суспільства, скеровані на збагачення, значно виснажили запаси певних видів ресурсів та перенаситили природу шкідливими відходами, що загрожує нормальному функціонуванню суб'єктів господарювання, розвитку національних економік та виживанню суспільства загалом. Вирішення цих проблем призвело до необхідності впровадження заходів захисту навколишнього середовища, що сприяло появі нових економічних моделей розвитку, ключове місце серед яких займає циркулярна економіка. Основою ефективності будь-яких моделей розвитку є вірно сформовані стратегії, які визначають раціональні напрямки досягнення цілей цього розвитку. Відповідно, ефективне довгострокове функціонування підприємств в сучасних умовах розвитку вимагає формування стратегій, адекватних умовам циркулярної економіки.

Конкурентоспроможний стратегічний розвиток підприємства в умовах циркулярної економіки базується на раціонально сформованому товарному асортименті підприємства, можливостях зменшення відходів, оптимізації ресурсів, раціоналізації бізнес-процесів підприємства і побудови ефективних варіантів його співпраці із перспективними партнерами виходячи із визначеного стратегічного резерву певного виду потенціалу. Отже, вирішальне місце в діяльності підприємства відіграє саме його виробнича стратегія, яка являє собою

довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації конкурентоспроможного продукту підприємства, при цьому, спрямовуючи зусилля підприємства на оптимальне використання і розвиток усіх його потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Стан впровадження та використання елементів, принципів і засад циркулярної економіки вітчизняними підприємствами знаходиться на зародковому етапі, а процеси формування та реалізація стратегії, особливо, виробничої, не є пріоритетними аспектами їх розвитку. Тому, питання формування виробничої стратегії підприємств в умовах циркулярної економіки є актуальним, особливо, в контексті євроінтеграційних процесів та післявоєнного економічного відновлення.

У першому розділі «Науково-теоретичні засади виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки» проаналізовано наукові підходи до трактування сутності поняття «циркулярна економіка». Виділено досліджуванні трактування у групи за ключовими ознаками їх змісту. Обґрунтовано доцільність трактування поняття «циркулярної економіки» за кожною категорією виділених класифікаційних ознак. Конкретизовано місце циркулярної економіки в життєдіяльності суспільства, що дозволило окреслити рівні та послідовність впровадження її засад. Отримані результати сприяли виокремленню відмінностей циркулярної економіки від інших економік енвайроменталізму та уточнення її сутності з проекції двох складових – загальної та конкретної. Трактування поняття «циркулярна економіка» за двома площинами дозволяє окреслити ключові аспекти цієї економіки на кожному рівні пропонованого простого і складного циклів розвитку суспільства та врахувати їх при побудові моделей розвитку різних економічних систем, підсиливши, тим самим, прозорість і чіткість моделей, їх взаємозв'язки та ефективність самих систем в процесі побудови соціально інтегрованого суспільства.

Розглянуто характерні ознаки основних видів функціональних стратегій. Досліджено і згруповано ключові аспекти діяльності підприємства, що визначають пріоритетну роль окремих видів функціональних стратегій, у

відповідності їх характерних ознак, залежно зміни умов функціонування підприємств. Обґрунтовано ключову позицію виробничої стратегії в конкурентоспроможному довгостроковому розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. Доведено, що раціоналізація внутрішніх бізнес-процесів в контексті комплексу функціональних стратегій з пріоритетністю виробничої, дозволить прийняти рішення про необхідність здійснення тих чи інших видів діяльності і/або можливість їх скорочення, перепрофілювання тощо під різні ситуації і спростити процес адаптування підприємства до динамічних умов його функціонування.

Досліджено зміст поняття «виробнича стратегія», виділено схожі та відмінні риси поданих трактувань. Охарактеризовано та описано доцільність і необхідність застосування виділених рис для трактування виробничої стратегії сучасних підприємств. За результатами досліджень окреслено умови, передумови та основні засади, які впливають на виробничу стратегію сучасних підприємств і, відповідно, визначають зміст цього поняття. Уточнено поняття «виробнича стратегія» відповідно до особливостей функціонування сучасних підприємств і тенденцій розвитку циркулярної економіки.

У другому розділі «Аналітико-методичне забезпечення формування виробничої стратегії підприємств в умовах циркулярної економіки» досліджено особливості впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність вітчизняних та зарубіжних компаній. Результати проведених досліджень дозволили визначити їх ефективність через рівень досягнення цілей цих підприємств при реалізації стратегій розвитку на засадах циркулярної економіки. Отримані результати підтвердили частіше, повніше і ефективніше формування та впровадження стратегій на засадах циркулярної економіки для зарубіжних підприємств.

Поряд із цим, стратегії розвитку зарубіжних підприємств на засадах циркулярної економіки мають більш глобальне спрямування. У випадку із вітчизняними підприємствами, навпаки, переважає врахування засад циркулярної економіки у стратегіях конкретного рівня, етапу, напрямку діяльності тощо. Така ситуація зумовлена витратністю, складністю і необізнаністю вітчизняних

підприємств із особливостями впровадження засад циркулярної економіки та стратегій зокрема. Про це свідчать результати аналізу стану процесів формування і реалізації стратегії на вітчизняних та зарубіжних підприємствах. Отримані результати підтверджують переважання на вітчизняних підприємствах короткострокового планування, а також впровадження, в переважній більшості, стратегічних заходів вищого рівня стратегічної піраміди, що залежно від виду підприємства (диверсифіковане чи не диверсифіковане) здійснюються в межах загальних чи бізнес стратегій, залишаючи поза увагою вагомість і необхідність формування функціональних стратегій.

Окреслено основні причини неефективного формування та реалізації стратегії розвитку вітчизняних підприємств, враховуючи особливості її формування і реалізації зарубіжними компаніями. Виокремлені причини згруповано за ключовими ознаками виникаючих викликів: методичні; теоретичні; практичні. Основними структурними складовими окреслених причин, враховуючи особливості функціонування вітчизняних підприємств, визначено: недостатність врахування чинників зовнішнього середовища; відсутність інструментів коригування стратегії в процесі її реалізації; неусвідомлення працівниками і керівництвом необхідності формування і/або коригування обраних стратегій тощо. Перелічені труднощі зумовлені формуванням і реалізацією стратегій на вітчизняних підприємствах інтуїтивно в якості цільового орієнтиру, а не чітко послідовно відповідно етапів цього процесу.

Досліджено наявні підходи, способи та методи формування стратегій підприємства. За результатами дослідження доповнено способи, уточнено підходи формування стратегії і розроблено матрицю вибору загальної стратегії відповідно наявних та потенційних можливостей вітчизняних підприємств. Основний акцент, при цьому, зроблено на їх виробничій складовій.

В третьому розділі «Обґрунтування процедури формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки» розроблено науково-методичний підхід до формування виробничої стратегії підприємства на засадах циркулярної економіки. Визначено, що основою формування виробничої стратегії

підприємства в умовах циркулярної економіки, врахувавши результати досліджень засад циркулярної економіки, виробничих стратегій підприємств та особливостей їх формування, впровадження і реалізації як вітчизняними, так й зарубіжними підприємствами, є: циркулярні бізнес-моделі; рівень інтеграційних можливостей підприємства; моделі поведінки підприємства.

Модель розвитку підприємства запропоновано обирати у відповідності до наявних та потенційних можливостей. При чому, потенційні можливості підприємства доцільно визначати через здатність поступового нарощення його наявного виробничого потенціалу в певному напрямку циркулярної економіки.

Для ефективного впровадження засад циркулярної економіки згідно обраної моделі поведінки та основних принципів циркулярної економіки, що полягають у формуванні соціально-інтегрованих циклів у суспільстві, підкреслено необхідність раціоналізації ресурсного забезпечення підприємства визначати через альтернативні варіанти його можливої взаємодії із потенційними партнерами. Обґрунтовано вибір показника інтеграційної ефективності для визначення рівня інтеграційних можливостей підприємства.

Сформовано тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства на засадах циркулярної економіки залежно від моделі поведінки підприємства, рівня його інтеграційної можливості та виду циркулярної бізнес-моделі визначеної стратегіями вищих рівнів (регіону, галузі, країни тощо).

Врахувавши особливості основних видів виробничих стратегій, циркулярних стратегій, моделей поведінки підприємств, уточнено класифікацію виробничих стратегій підприємств на засадах циркулярної економіки.

Наведено результати апробації пропонованих рекомендацій на конкретних підприємствах.

Ключові слова: виробнича стратегія; циркулярна економіка; модель поведінки підприємства; циркулярні бізнес-моделі; інтеграційні можливості підприємства; ресурсне забезпечення.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Маслак, Т.О¹. *Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації*. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: колективна монографія. Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк, О. О. Маслак, Х. Я. Залуцька, Т. О. Маслак. – Дніпро: Пороги, 2021. – 376 с. С. 356-370.

2. Маслак, Т.О². *Необхідність стимулювання інноваційних технологій в паливно-енергетичний сектор економіки держави*. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія. О. О. Маслак, Х. С. Передало, Л. В. Залізна, Н. Я. Петришин, Т. О. Маслак. – Полтава: Астроя, 2021. – 191 с.

3. Маслак, Т.О³. *Розширення міжнародного співробітництва при реалізуванні інноваційної стратегії на підприємствах*. Міжнародні економічні та суспільні відносини: стан, проблеми, перспективи розвитку: колективна монографія. Гірман А.П., Ж. .. Торяник, Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д., Слав'юк Н.Р., Загоруйко В.С., Богородицька Г.Є., Мостова А.Д., О. О. Маслак, Григоренко О.В., Т. О. Маслак, Прокудін Г.С., Чупайленко О.А, Живко З.Б., Прокопишин О.С., Ковальова О.В., Безугла Л.С., Антипенко Н.В, Ю. Г. Бондаренко, Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С., Бутенко Д.С., Іпполітова І.Я., Крилова О.В., Шуляк С.В., Комліченко А.А.. – м. Дніпро: Видавництво "Пороги", 2021. – 488 с. С. 197-209.

4. Маслак Т.О⁴. *Необхідність застосування стратегічних конкурентних переваг підприємств та регіонів, як основа євроінтеграційних перетворень*. Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки (галузевий та територіальний аспекти): колективна монографія. Н. Б. Ярошевич, І. Ю. Кондрат, Р. Й. Желізняк, І. С. Скоропад, Т. О. Смірнова, І. Б. Хома, П. А. Гориславець, О. М. Чубка, А. М. Чушак-

Голобородько, Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, І. І. Білик, О. О. Маслак, У. І. Моторнюк, Р. Я. Дзвоник, Т. О. Маслак, І. Я. Кулиняк, Л. Й. Гнилянська, Л. П. Сай, М. В. Одрехівський, О. О. Пшик-Ковальська, К. В. Процак, О. П. Просович, Н. І. Кара, І. С. Процик, А. С. Завербний, Ю. В. Огерчук, М. І. Терехух, Г. Р. Копець. – Дніпро: Пороги, 2021. – 468 с.

5. Маслак О. О². *Креативний простір України та світу*: колективна монографія. О. О. Маслак, Х. С. Передало, Т. О. Маслак, О. Р. Роїк, Н. Є. Паньків, А. С. Завербний. – Харків: СГ НТМ "Новий курс", 2022. – 264 с.

6. Маслак О. О³. *Актуальні питання сучасного розвитку соціально-гуманітарної сфери*: колективна монографія / О. О. Маслак, Х. С. Передало, Т. О. Маслак, Г. Ю. Лук'янова, М. Т. Гаврильців, І. В. Крикавська. – Харків: Новий курс, 2022. – 162 с.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

7. Maslak, T., Zalutska, Kh. та Protsenko, V., 2023⁴. Organizing effective competitive development of enterprises through the formation of a rational base of resource provision: methodological aspect. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. № 1/13 (121), С. 6–17. (Особистий внесок автора: запропоновано алгоритм формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки на засадах раціоналізації його ресурсного забезпечення). (Міжнародна представленість та індексація журналу: SciVerse SCOPUS).

8. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2021⁶. Передумови вибору ефективного напрямку стратегічного розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6 (123), С. 40–46. (Особистий внесок автора: окреслено ключові елементи діяльності підприємства, які необхідно врахувати під час вибору його ефективного стратегічного напрямку розвитку в умовах циркулярної економіки). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International).

9. Маслак, Т. О., Прохорова, В. В. та Залуцька Х. Я., 2021⁵. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптивна перевага їх стратегічного функціонування [Електронний ресурс]. *Адаптивне управління*:

теорія і практика. Серія «Економіка». Т. 11, № 22. (Особистий внесок автора: охарактеризовано механізм ефективного розподілу ресурсів як основу результативного вибору виробничої стратегії підприємства).

10. Маслак, Т. О., Маслак, О. О. та Огерчук, Ю. В., 2021. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вип. 3, №2, С. 65–71. 0,31 ум.д.ар.

11. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022¹. Квінтесенція поняття "виробнича стратегія" в циркулярній економіці. *Бізнес Інформ*. № 10, С. 6–13. (Особистий внесок автора: уточнено поняття «виробнича стратегія» відповідно до особливостей функціонування сучасних підприємств і тенденцій розвитку світової економіки). (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International).

12. Маслак, Т. О., Маслак, О. О. та Передало, Х. С., 2022⁴. Адміністрування митних платежів: концептуальний базис в стратегіях розвитку підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вип. 4, № 1, С. 40–48.

13. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2023¹. Пріоритетність виробничої стратегії для розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки // *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. Т. 33, № 2, С. 68–76. (Особистий внесок автора: обґрунтовано ключову позицію виробничої стратегії в конкурентоспроможному довгостроковому розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки).

14. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2024. Циркулярна економіка: сутність поняття та характерні риси. *Наукові перспективи*. Вип. № 9 (51), С. 531–555. (Особистий внесок автора: розвинуто трактування поняття «циркулярна економіка» за двома площинами).

15. Маслак, Т., Залуцька, Х., Гнат, І. та Стефанцов, Д., 2025. Причини неефективного стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. №50, С. 309-313. (Особистий

внесок автора: виокремлено основні труднощі формування та реалізації стратегії на зарубіжних та вітчизняних підприємствах).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

16. Маслак, Т. О., 2023. Цифрова трансформація в циркулярній економіці: огляд поточного стану та перспектив розвитку. *Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень* : IV Міжнародна студентська науково-практична конференція, Львів, Україна, 30–31 березня 2023 року.

17. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2023². Виробнича стратегія забезпечувальна основа ефективного стратегічного розвитку підприємства. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : VI Міжнародна науково-практична конференція, 25–26 травня 2023 р., Львів, Україна. *(Особистий внесок автора: виокремлено місце виробничої стратегії в стратегічній піраміді сучасних підприємств).*

18. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022². Аргументування способів та підходів до формування стратегії розвитку сучасних підприємств. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : VIII Міжнародна науково-практична конференція, 23–24 вересня 2022 р., Одеса. *(Особистий внесок автора: уточнено способи та підходи до формування стратегії розвитку сучасних підприємств).*

19. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022³. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку сучасних підприємств. *Modern problems in science : proceedings of the XIX International scientific and practical conference*, Vancouver, Canada, May 17–20, 2022. – 2022. *(Особистий внесок автора: розроблена матриця KaSHE вибору альтернатив стратегії розвитку підприємства «зростання»).*

20. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2025¹. Види виробничих стратегій на засадах циркулярної економіки. Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук : VI Міжнародна наукова конференція, Львів, 7 березня 2025. *(Особистий внесок автора: виокремлено класифікаційні ознаки видів виробничих стратегій відповідно засад циркулярної економіки).*

ANNOTATION

Maslak T.O. Formation of an Enterprise's Production Strategy under the Conditions of a Circular Economy – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics.
– Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and applied foundations for the formation and selection of an enterprise's production strategy under the conditions of a circular economy. The relevance of the research is confirmed by the fact that the value guidelines for societal development, focused on enrichment, have significantly depleted certain types of resources and oversaturated nature with harmful waste, threatening the normal functioning of business entities, the development of national economies, and the survival of society as a whole. Addressing these problems has led to the necessity of implementing environmental protection measures, which contributed to the emergence of new economic development models, with the circular economy occupying a central place. The effectiveness of any development model fundamentally depends on properly formulated strategies that define rational directions for achieving development goals. Accordingly, effective long-term functioning of enterprises in modern development conditions requires the formulation of strategies adequate to the requirements of the circular economy.

The competitive strategic development of an enterprise in a circular economy context is based on the rationally formed product range, opportunities to reduce waste, optimize resources, streamline business processes, and build effective cooperation with prospective partners, based on a defined strategic reserve of a certain type of potential. Therefore, the production strategy plays a decisive role in enterprise activity, representing a long-term program of specific actions aimed at creating and implementing a competitive product, while directing the enterprise's efforts towards the optimal use and development of all capacities to achieve a strategic competitive

advantage.

The implementation and use of circular economy elements, principles, and foundations by domestic enterprises are at an embryonic stage, and the processes of strategy formation and implementation, particularly production strategies, are not prioritized. Therefore, the issue of forming production strategies under the conditions of a circular economy is highly relevant, especially in the context of European integration processes and post-war economic recovery.

The first section, "Scientific and Theoretical Foundations of Production Strategy in a Circular Economy," analyzes scientific approaches to interpreting the essence of the concept of "circular economy." The different interpretations are categorized according to their key features. The expediency of interpreting "circular economy" based on each group of classification features is substantiated. The role of the circular economy in societal life is specified, allowing the identification of levels and the sequence of implementing its principles. The obtained results contribute to distinguishing the circular economy from other environmental economic models and clarifying its essence through two components – general and specific. Interpreting the concept from two perspectives allows for outlining the key aspects of the circular economy at each level of the simple and complex societal development cycles, thereby strengthening the transparency, clarity, and efficiency of models in building a socially integrated society.

Characteristic features of major types of functional strategies are examined. Key enterprise activities determining the priority role of particular types of functional strategies are grouped based on changes in operational conditions. The production strategy's pivotal role in the competitive long-term development of enterprises under a circular economy is substantiated. It is demonstrated that streamlining internal business processes, with a priority on the production strategy, allows enterprises to decide on the necessity of certain activities, their reduction, or re-profiling depending on different situations, and simplifies adaptation to dynamic operating conditions.

The concept of "production strategy" is analyzed, common and distinctive features of various interpretations are highlighted, and the relevance of applying these features to modern enterprises is justified. Based on the research results, the conditions,

prerequisites, and main principles influencing the production strategy are outlined, and the definition of "production strategy" is refined in the context of contemporary enterprises and circular economy development trends.

The second section, "Analytical and Methodological Support for Forming the Production Strategy of Enterprises under the Conditions of a Circular Economy," investigates the peculiarities of implementing circular business models by domestic and foreign companies. The research results allow the determination of their effectiveness based on the extent to which enterprises achieve their strategic development goals under the principles of a circular economy. The findings confirm that foreign enterprises more frequently, comprehensively, and effectively develop and implement strategies based on circular economy principles.

Moreover, foreign enterprises' development strategies are more globally oriented, while domestic enterprises usually incorporate circular economy principles at specific operational levels or stages. This situation is due to the high costs, complexity, and lack of awareness among domestic enterprises regarding the features of implementing circular economy principles and strategies. Analysis results reveal that domestic enterprises predominantly engage in short-term planning and mostly implement high-level strategic measures (corporate or business strategies), often neglecting the importance and necessity of forming functional strategies.

The main reasons for ineffective strategic formation and implementation by domestic enterprises are identified and grouped by key categories of emerging challenges: methodological, theoretical, and practical. Structural components include insufficient consideration of external environmental factors, lack of instruments for strategy adjustment during implementation, and insufficient awareness among staff and management of the necessity to develop and/or adjust strategies. These challenges arise from the intuitive formation and implementation of strategies as target guidelines rather than following a clear and consistent process.

Existing approaches, methods, and techniques for forming enterprise strategies are analyzed. Based on the research results, strategy formation methods are supplemented, approaches are refined, and a matrix for selecting a general strategy

according to the available and potential capabilities of domestic enterprises is developed, with a primary focus on their production component.

The third section, "Substantiation of the Procedure for Forming an Enterprise's Production Strategy under the Conditions of a Circular Economy," develops a scientific and methodological approach for forming an enterprise's production strategy based on circular economy principles. It is determined that the foundation for forming a production strategy under circular economy conditions, considering the research results of circular economy principles, production strategies, and their formation and implementation both by domestic and foreign enterprises, includes: circular business models; the level of the enterprise's integration capabilities; and enterprise behavior models.

The choice of an enterprise's development model is proposed to be based on existing and potential capabilities, where potential capabilities should be assessed through the gradual enhancement of the enterprise's production potential in a particular direction of the circular economy.

For effective implementation of circular economy principles according to the chosen behavior model and main principles focused on forming socially integrated cycles, the need to rationalize enterprise resource provision through alternative options for interaction with potential partners is emphasized. The selection of the integration efficiency indicator for assessing enterprise integration capabilities is substantiated.

A three-dimensional model for selecting an enterprise's production strategy based on circular economy principles is developed, depending on the enterprise behavior model, the level of integration capability, and the type of circular business model defined by higher-level strategies (region, industry, country, etc.). Taking into account the features of main types of production strategies, circular strategies, and enterprise behavior models, the classification of production strategies based on circular economy principles is refined. The results of the practical application of the proposed recommendations at specific enterprises are presented.

Key words: production strategy; circular economy; enterprise behavior model; circular business models; enterprise integration capabilities; resource provision.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Циркулярна економіка як нова парадигма ефективного стратегічного розвитку сучасних підприємств	24
1.2. Концептуальні підходи до інтеграції циркулярної економіки у виробничу стратегію	42
1.3. Основи виробничої стратегії в контексті циркулярної економіки	51
Висновки за розділом 1	62
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	
2.1. Аналітичне забезпечення впровадження засад циркулярної економіки сучасними підприємствами	64
2.2. Аналізування стану та особливостей формування виробничих стратегій підприємствами	80
2.3. Методичне забезпечення процесу формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки	92
Висновки за розділом 2	101
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	
3.1. Науково-методичний підхід формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки	103
3.2. Формування моделі розвитку підприємства на засадах раціоналізації бази його ресурсного забезпечення	110
3.3. Побудова моделі вибору і обґрунтування вибору виробничої стратегії розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки	124
Висновки за розділом 3	137
ВИСНОВКИ	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	144
ДОДАТКИ	165

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання, які характеризуються масштабними кліматичними змінами, війнами, обмеженістю природних ресурсів, їх нераціональним використанням протягом тривалого часу, вимагають прискорити перехід до нової моделі розвитку і розширити сферу застосування рішень циркулярної економіки (економіки замкнутого циклу). Впровадження засад циркулярної економіки сприяє вживанню на підприємствах заходів щодо скорочення відходів, раціональнішого використання природних ресурсів, зменшення забруднення навколишнього середовища, що, відповідно, змінює пріоритети в аспектах розвитку підприємства при формуванні його довгострокових конкурентних переваг. Досягнення бажаних цілей підприємства в таких умовах можливо за рахунок вдало сформованої виробничої стратегії. Саме виробнича стратегія, сприяє можливості забезпечення і нарощення ефективності циклічності виробництва, оскільки, вона пов'язана із потрібними та можливими змінами організації виробництва, обсягів виробництва, складності виробничого процесу, оптимізації розмірів поставок тощо.

Вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства приділяли значну увагу як іноземні, так і вітчизняні науковці, зокрема:

- теоретичні аспекти досліджували В. Василенко, Т. Ткаченко (2003), О.Ковтун (2005), А. Міщенко (2004), Б. Мізюк (2009), Т. Омеляненко (2012), А.Стрикленд, А. Томпсон (2008), З. Шершньова (2004);

- види виробничих стратегій обґрунтовували М. Корецький, О. Дацій, А.Дегтяр (2007), О. Кузьмін, Н. Петришин (2009), М. Рибак (2014);

- аспекти теорії та практики виробничих стратегій антикризового управління розглядали у своїх працях Л. Довгань (2013), Н. Коленда (2017), Є.Мироненко, Л.Бившева, О. Кондратенко, Р.Шулін (2021), Падерін, І. Д., Горященко, Ю. Г. та Новак, Є. Е. (2017) та інші;

- окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством

знайшли своє відображення в працях Т. Власенко, О. Станіславик, Д. Коваленко (2022), Л. Протасова (2015), Ю. Петрук, Л. Артеменко (2022);

- аспекти застосування економіко-математичного моделювання для розв'язання задач формування та реалізації виробничої стратегії досліджували Л.Анісімова, В. Балан (2011), Л. Варава, А. Варава (2009), А. Пасенченко (2017), О. Суслов, Б. Тішков (2012) та інші науковці;

- сучасні особливості вибору виробничої стратегії підприємства розглядали І. Волинець (2016), Б. Фесенко (2024), М. Акульошина, А. Дискіна, В. Кедик (2024), І. Козлова, О.Велика, Н. Козлов (2023) та ін.

Однак, недостатньо дослідженим є питання формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки.

Основні наукові доробки науковців у сфері циркулярної економіки стосуються дослідження сутності стратегічного управління, його базових моделей, характеристики концепції циркулярної економіки, її основних принципів та переваг. Вагомий внесок у дослідження даної тематики зробили І. Ансофф (2019), О.Ареф'єва (2021), Ф. Девід (2016), К. Боулдинг (1966), Г. Гіслоп, Дж.Гілл (2011), Н. Горбаль, Ю. Ломага (2022), В. Гурочкіна, М. Будзинська (2020), І.Зварич (2019), Х. Залуцька (2022), В. Лойко (2019), О.Подра (2022), М. Руда (2021), Н. Шпак, О.Мельник (2020), Г. Черевко (2022) та багато інших.

Переважно у науковій літературі і практиці функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств формування, використання та реалізація засад циркулярної економіки та стратегій, що використовуються при цьому, здійснюється на корпоративному рівні. Пізніше сформовані цілі і заходи необхідні для їх досягнення за допомогою принципу каскадування переносяться у формі стратегічних завдань на нижчі рівні управління, де коригуються відповідно наявних ресурсів конкретних рівнів. Відповідно, стратегії бізнес і функціонального рівнів, необхідні для досягнення виокремлених цілей, визначаються виходячи із особливостей обраної стратегії корпоративного рівня. Обрані стратегії, таким чином, унеможливають максимально повне врахування особливостей наявного потенціалу підприємства, потенційних та унікальних

можливостей його нарощення.

Відповідно, виникає необхідність в ідентифікації передумов переходу до циркулярної економіки, розвитку поняття «циркулярна економіка», конкретизації місця виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки, уточненні трактування поняття «виробнича стратегія підприємства» на засадах циркулярної економіки, підходів і способів формування виробничої стратегії та її видів, удосконаленні моделі поведінки підприємства в умовах циркулярної економіки, розроблені моделі вибору виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» «Формування конкурентноспроможного потенціалу розвитку підприємств в стратегічному періоді» (ЕПІ-12 №0123U102349). Автором, зокрема, обгрунтовано сутність та значення виробничої старетегії в умовах циркулярної економіки, а також удосконалено способи та підходи до формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-прикладних засад формування та вибору виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки.

Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- уточнити сутність і місце виробничої стратегії у стратегічному наборі підприємства враховуючи засади циркулярної економіки;
- удосконалити типологію виробничих стратегій підприємства на засадах циркулярної економіки;
- удосконалити способи та підходи формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки;
- запропонувати науково-методичний підхід до формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки;

- розробити тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки;
- конкретизувати визначення поняття «циркулярна економіка» уточнивши її місце в світовій економіці (економічній системі, суспільстві);
- уточнити передумови переходу до циркулярної економіки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано систему загальнонаукових методів і прийомів: *методи теоретичного узагальнення та історико-економічного аналізу* – при дослідженні підходів науковців до трактування понять «виробнича стратегія», «циркулярна економіка» (підрозд. 1.1, 1.3), уточненні місця виробничої стратегії відповідно зміни умов функціонування підприємств (підрозд. 1.2); *метод класифікації і групування* – при систематизації способів і підходів формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки (підрозд. 2.3); *порівняльний аналіз* - при формуванні заходів адаптації бізнес-моделей циркулярної економіки враховуючи особливості функціонування сучасних підприємств (підрозд. 3.1); при порівнянні діяльності підприємств відповідно визначеної моделі їх поведінки в умовах циркулярної економіки (підрозд. 3.3); *порівняльний і графічний метод* – для відображення рівня використання засад циркулярної економіки та стратегій розвитку в умовах циркулярної економіки вітчизняними і зарубіжними підприємствами (підрозд. 2.1 і 2.2); *аналогії* – при формуванні механізму визначення моделі поведінки підприємств в умовах циркулярної економіки (підрозд. 3.2); *метод абстрагування і логічний аналіз* – для розроблення науково-методичного підходу формування виробничої стратегії (підрозд. 3.1); *метод декомпозиції та структурно-логічного аналізу* – при розробленні тривимірної моделі вибору виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки (підрозд. 3.3); *метод аналізу й синтезу* - при виокремленні видів виробничих стратегій підприємства (підрозд. 3.3), труднощів формування і реалізації стратегій вітчизняними підприємствами (підрозд. 3.2) і передумов переходу до циркулярної економіки (підрозд. 1.1); *метод експертного опитування* – для визначення рівня ефективності впровадження основних засад

циркулярної економіки в діяльність і стратегію розвитку підприємств (підрозд. 2.3); *системний підхід* – для удосконалення підходу до формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки (підрозд. 3.1) та формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки на засадах раціоналізації його ресурсного забезпечення (підрозд. 3.2); *метод опитування* – при визначенні рівня використання процесів формування і реалізації стратегії вітчизняними підприємствами (підрозд. 2.3).

Вихідну *інформаційну базу* дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані підприємств, результати експертних досліджень, економічні огляди, ресурси Інтернету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

Вперше

розроблено:

тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства через поєднання властивостей циркулярних бізнес-моделей, моделей поведінки підприємства та рівня його інтеграційних можливостей, що, відповідно, сприяє впровадженню засад циркулярної економіки в діяльність підприємства та формуванню кругових (циклічних) моделей соціально-інтегрованого суспільства.

Удосконалено:

Науково-методичний підхід до формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки, який на відміну від існуючих, базується на основних принципах циркулярної економіки, наявних та потенційних можливостях, а також завданнях управління підприємством при їх впровадженні, що дозволяє обрати бажаний вектор його розвитку в умовах циркулярної економіки.

Способи і підходи до формування стратегії підприємства, які, на відміну від існуючих, базуються на комплексному поєднанні особливостей різних підходів залежно типу пропонента, ступеня обґрунтованості, прийому, рівня прийняття рішень та паралельності основних способів формування стратегії, що дозволяють

чітко окреслити центри відповідальності за прийняті стратегічні рішення та систематизувати етапи їх розроблення, впровадження і реалізації.

Типологію виробничих стратегій підприємства, яка вирізняється серед наявних виділенням класифікаційних груп відповідно ключових ознак бізнес-моделей циркулярної економіки та виробничих стратегій, а саме: ступеня задоволення попиту; характеру ланцюгів поставок; стану виробничого процесу; рівня розробок та організації.

Набуло подальшого розвитку:

Визначення сутності та місця виробничої стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, підкреслюють визначальну (ключову) роль виробничої стратегії в довгостроковому розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки, як довгострокової програми його дій, спрямованих на забезпечення стратегічного конкурентного потенціалу підприємства за рахунок результативного нарощення виробничої складової ефективною виробничою системою шляхом раціоналізації товарного портфелю підприємства через збалансування зовнішніх (ринкових) потреб, тенденцій, пропозицій, внутрішніх можливостей та взаємозв'язків із привабливими стейкхолдерами, враховуючи принципи циркулярної економіки.

Трактування поняття циркулярна економіка, яке, на відміну від існуючих, акцентує увагу на спрямованості циркулярної економіки, сприяючи, при цьому, можливості побудови її простого і складного циклів та їх врахування при формуванні моделей розвитку різних економічних систем.

Типологізація передумов переходу до циркулярної економіки, яка, на відміну від існуючої, розширена додатковими групами причин впровадження засад циркулярної економіки, зумовлених особливостями життєдіяльності суспільства, а саме: вимогами національних та світових економік; наслідками війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні інструментарію щодо формування та вибору виробничої стратегії підприємства на засадах циркулярної економіки.

Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: механізм визначення моделі поведінки підприємства, що дозволяє обрати бажаний вектор його функціонування на засадах циркулярної економіки враховуючи наявні та потенційні можливості розвитку; класифікація виробничих стратегій враховуючи особливості циркулярної економіки, що уможливорює чітке розуміння напрямку розвитку підприємства відповідно ключових ознак бізнес-моделей циркулярної економіки, наявних та потенційно можливих потужностей підприємства; способи і підходи формування стратегії підприємства, що дозволяє чітко окреслити основні аспекти формування стратегії підприємства і визначити їх виконавців; типологія передумов переходу до циркулярної економіки, що уможливорює встановлення чітких меж стратегічного розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки; процес формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки на засадах раціоналізації його ресурсного забезпечення, що сприяє оперативному прийняттю рішень щодо вибору варіанту ресурсного забезпечення діяльності підприємства для ефективного впровадження засад циркулярної економіки.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: ФГ «ХОМПРО Агро», ТОВ «АгроТехТреїдинг», Приватне підприємство «ВІТА-АГРО», ТзОВ «Золочів ТХ», Приватне підприємство «Агрофірма Лугове», ТОВ «Українська деревообробна компанія», Приватне підприємство «АРТ-ЕНЕРГО», що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки» впроваджені у навчальний процес Національного Університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Стратегії бізнесу», «Конкурентноспроможність бізнесу», «Економіка інтегрованих бізнес структур».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати отримані автором особисто та опубліковані у визнаних наукових виданнях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у

дисертаційній роботі використано лише ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок здобувача.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень (30–31 березня 2023 року, Львів, Україна); Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури (25–26 травня 2023 р., Львів, Україна); Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи (23–24 вересня 2022 р., Одеса, Україна); Modern problems in science (Vancouver, Canada, May 17–20); Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук (7 березня 2025 р., Львів, Україна).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 20 наукових праць, зокрема: 1 стаття у журналі, який включено до міжнародної наукометричної бази даних; 8 статей у наукових фахових виданнях України; 6 розділів у колективних монографіях, а також 5 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 143 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 24 рисунки, список використаних літературних джерел із 194 найменувань.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Циркулярна економіка як нова парадигма ефективного стратегічного розвитку сучасних підприємств

Умови функціонування сучасних підприємств, які є синтезом глобалізації, четвертої промислової революції, посилення нерівності у суспільстві, загострення екологічних проблем, зростання політичної невизначеності, трансформації ресурсно-сировинної моделі розвитку, вимагають пошуку інструментів забезпечення балансу економічних, екологічних інтересів, раціонального природокористування та покращення добробуту населення. Це, починаючи з середини ХХ ст., спонукало до пошуку альтернативних рішень забезпечення економічного зростання й гарантування добробуту суспільства через перехід від лінійної моделі розвитку до нових економічних моделей, орієнтованих на подолання екологічних викликів.

Протягом останнього десятиліття особливою увагою користується нова модель економіки – циркулярна економіка, яка у країнах Європейського Союзу визнана як основа стратегії сталого зростання та закріплена у Плані дій ЄС щодо переходу до циркулярної економіки (Сисоєв, 2020). Про актуальність циркулярної економіки свідчить також зростаюча кількість публікацій за цією темою та прикладів ефективного впровадження її принципів.

Перевагами циркулярної економіки перед лінійною є: зменшення відходів; оптимізація використання ресурсів; стимулювання інновацій; зменшення викидів токсичних елементів у навколишнє середовище; економія коштів за рахунок повторного введення використаних матеріалів в економіку; зростання економіки та доходів.

Однак, поряд з циркулярною економікою розглядають ще й інші концепції економіки енвайрометалізму: сталий розвиток, зелена економіка, синя економіка,

від колиски до колиски. Це в свою чергу, вимагає чіткого окреслення змісту, місця і основних принципів циркулярної економіки для ефективного впровадження її засад.

В науковій літературі подано велику кількість трактувань поняття «циркулярна економіка» (Трушкіна, 2021; Гурьева, 2019; Hislop, Hill, 2011; Ellen MacArthur Foundation, 2015; Zhijun, Nailing, 2007; Yuan, Moriguchi, 2006; Shkurenko, 2021; Kulczycka, 2019; Wei, Liu, Yin, Li W., Yu Z, 2014; Sauve, Bernard, Sloan, 2016; Murray, Skene, Haynes, 2017; Злотнік, 2021; Варфоломєєв, Чуріканова, 2020; Нечаева, 2018; Коваленко, Ященко, 2022; Пилюгина, 2016; Валько, 2018; Орехова, 2020; Jiao, Boons, 2014; Машукова, 2016; Tukker, 2015; Черевко, 2022; Lewandowski, 2016; Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink, 2017; Kirchherr, 2018; Сербулова, Сиволапенко, Паносян, 2016; Нагара, 2021; Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023; Korhonen, 2018; Trigkas, Karagouni, Mpyrou, Papadopoulos, 2020; Александрова, 2017; Мельник, 2007; Ghisellini, Cialani, Ulgiati, 2016; Su, Heshmati, Geng, Yu, 2013; Haas, Krausmann, Wiedenhofer, Heinz, 2015; Hoffman, 2018; Wen, Zhao, Liang, 2007; Шебанін, Решетілов, 2021; Zhu, Geng, Sarkis, Lai, 2011; Lieder, Rashid, 2016; Reznikova, Zvarych, Zvarych, Shnyrkov, 2019; Zhang, Hara, Yabar, Yamaguchi, Uwasu, Morioka, 2009; Mitchell, 2015; Preston, 2012; Мишенин, Коблянская, 2017; Руда, Мирка, 2020; Heshmati, 2018; Кучеров, Шибилева, 2014; Roos, 2014; Горбач, Рубан, Гуменюк, 2024; Страпчук, 2020; Вайцекер, Війкман, 2019). Намагаючись систематизувати цю різноманітність поглядів, науковці виділяють їх у групи за певними категоріями.

Одні науковці пропонують пропоновані трактування поняття «циркулярна економіка» класифікувати у 9 груп за наступними критеріями (Трушкіна, 2021): розділ економіки; парадигма; стратегія; модель; система; екологічна можливість; технологія рециклінгу; інструмент; вид діяльності.

М. Гурєва (2019) пропонує поділяти трактування поняття «циркулярна економіка» за критерієм періоду його становлення, відповідно до чого, виділяє такі ознаки поділу: глобальна економічна модель (2004 р.); діяльність (2007 р.); новий тренд 4.0 (2013 р.); економічна модель (2015 р.); виробнича система (2016

р.); економічна діяльність, інструмент (2017 р.); філософія, економіка (2018 р.).

Крім цього, окрема група науковців виділяє ресурсно-орієнтований підхід (Hislop, Hill, 2011; Ellen MacArthur Foundation, 2015; World Resources Forum, 2012) до трактування поняття «циркулярна економіка», інша – економіко-орієнтований (Zhijun, Nailing, 2007; Yuan, Moriguchi, 2006; European Commission, 2014).

О. Шкуренко (2021), циркулярну економіку пропонує розглядати з точки зору синергетичного підходу, що передбачає врахування її міждисциплінарності та інтеграції через різні галузі виробництва.

Подані науковцями трактування поняття «циркулярна економіка», визначають зміст цього терміну з конкретної сторони: рівня держави; світового рівня; з акцентом на виробничу або споживчу складові тощо. Це, відповідно, вимагає детальнішого вивчення змістових складових поняття «циркулярна економіка» і обґрунтування доцільності їх використання при трактуванні цього терміну враховуючи сучасні умови розвитку та особливості впровадження основних засад цієї економіки.

Трактування поняття «циркулярна економіка» різними науковцями подано в табл. 1.1. За результатами дослідження трактування поняття «циркулярна економіка» поданих в табл.1.1, запропоновано поділяти їх в окремі групи за класифікаційними ознаками згідно ключових категорій змісту:

- тип приналежності. В даному випадку, трактування виділено за типом приналежності даного поняття до конкретного терміну, який розкриває його особливості з точки зору загальноекономічних категорій: модель; система; стратегія; підхід тощо. За цією ознакою можна виділити окреслені у табл.1.1 трактування поняття «циркулярна економіка» в групи за категоріями А-Ї: А - категорія визначень поняття «циркулярна економіка», де її трактують як модель; Б – економіка; В – альтернативу; Г - концепцію, філософію; Д – систему (регенеруючу, економічну, промислову); Е - ініціативу; Є – діяльність; Ж - основу (базис); З – стратегію (розвитку, зменшення споживання, операційну); И – спосіб, шлях; І - підхід; Ї – шаблон. Виділення поняття таким чином, дозволяє співставляти його із іншими

поняттями охарактеризованими з точки зору цієї категорії, що уможливорює застосування по відношенню до нього наявних універсальних науково-методичних підходів його формування, впровадження, реалізації, управління тощо. Крім цього, можливість використання універсальних підходів може служити опорною базою їх коригування, враховуючи особливості понять до яких вони використовуються і умов їх життєдіяльності.

- широта охоплення. Згідно даної ознаки можемо виділи подані у табл.1.1 трактування поняття «циркулярна економіка» у групи за рівнем її впровадження (виникнення): глобальна; національна; конкретна (в межах конкретного суб’єкту господарювання);
- отримані результати. Подані у табл.1.1 трактування згідно цієї ознакою доречно згрупувати за категоріями: зниження ризику для навколишнього середовища; максимізування добробуту людей і забезпечення ефективності функціонування екосистеми; досягнення сталого розвитку; оптимізації матеріальних та енергетичних циклів;
- засади здійснення. В даному випадку групи із досліджуваних у табл.1.1 трактувань виділимо згідно категорій: ресурсної спрямованості; відходної орієнтації; циклової орієнтації.

Таблиця 1.1

Групи основних трактувань поняття «циркулярна економіка» за класифікаційною ознакою «тип приналежності»

Автор, джерело	Визначення поняття «циркулярна економіка» по групах А-Ї за класифікаційною ознакою «тип приналежності»
А - модель	
Циркулярна економіка та роль екологічних стандартів (2024)	Модель економіки, заснована на замкнених циклах, з багаторазовим використанням ресурсів, високим ступенем переробки відходів з метою досягнення кліматичної нейтральності
Kulczycka J. (2019)	Переважно ефективне використання ресурсів, і, перш за все, нова глобальна економічна модель, у якій шукаються рішення на кштал «win-win», тобто економічно та екологічно ефективні
Wei F., Liu S., Yin L., Li W., Yu Z. (2014)	Модель економічного розвитку з максимальним використанням ресурсів і захистом навколишнього середовища
Sauve S., Bernard S.,	Модель виробництва і споживання товарів за допомогою замкнених

Sloan P. (2016)	циклів матеріальних потоків, що передбачає збереження зовнішніх екологічних чинників, пов'язаних з видобутком первинних ресурсів і утворенням відходів
Murray A., Skene K., Haynes K. (2017)	Економічна модель, у якій як результати, так і власне процеси ресурсозабезпечення і виробництва плануються й організовуються таким чином, щоб максимізувати добробут людей і ефективність функціонування екосистем
Гурьєва М. А. (2019)	Економічна модель, яку засновано на принципах кругового функціонування замкнутих технологічного й біологічного циклів; інструмент зеленої економіки задля діяльності з досягнення сталого розвитку та виконання ключових цілей
Злотнік М.Л. (2021)	Модель трансформаційної економіки, яка принципово змінює системи виробництва та споживання ресурсів, діє за аналогією екосистеми, орієнтована на сталий розвиток та створює унікальну цінність завдяки круговому обігу матер. та нематеріальних потоків
Варфоломєєв М.О., Чуріканова О.Ю. (2020)	Модель, де використані матеріали переробляються або виділяються в біосферу без шкідливого ефекту
Б - економіка	
Нечаєва Є.О. (2018)	Економіка, яка ґрунтується на відновленні ресурсів, передбачає використання відновлюваних джерел енергії та переробку вторинної сировини
Коваленко О. В., Ященко Л.О. (2022)	Економіка, заснована на відновленні ресурсів, альтернатива традиційній лінійній економіці (створення, використання, утилізація відходів). Така економіка належить до складу Четвертої промислової революції, результатом якої є підвищення раціональності використання ресурсів.
Пілюгіна М.А. (2016)	Економіка, яка підвищує добробут людей і забезпечує соціальну справедливість, знижуючи ризики для навколишнього середовища
В - альтернатива	
Валько Д.В. (2018)	Альтернатива традиційному економічному механізму. Передбачає відновлення ресурсів та їх циклічне використання на всіх етапах ланцюга створення вартості
Орехова Т. (2020)	Ефективний альтернативний ресурс лінійної економіки. В циркулярній економіці взаємопов'язані цикли використання та відходів доповнюють і постійно підтримують життя.
Г – концепція, філософія	
Jiao W., Boons F. (2014)	Цілісна концепція, що охоплює всі етапи «скорочення, повторного використання та переробки» в процесі виробництва, обігу та споживання
Машукова Б.С. (2016)	Філософія вторинного використання та отримання прибутку з того, що раніше вважалося непотрібним і відправлялося на утилізацію в рамках тріади традиційної лінійної економіки («Take», «Make», «Waste»)
Таккер А. (2015)	Взаємовигідна філософія, що передбачає співіснування успішної економіки та здорового навколишнього середовища
Черевко Г. (2022)	Економічна концепція і модель економіки, за якої продукти, матеріали та сировина залишаються в економіці якомога довше, а утворення відходів мінімізується, раціоналізуючи використання ресурсів та обмежуючи негативний вплив на навколишнє природне середовище як єдине на нашій планеті джерело ресурсів

42-й Саміт країн «Великої сімки» G7 (2016)	Важлива концепція для сприяння ефективному та циклічному використанню ресурсів Альянсом G7
BS 8001: 2017 - Основи для впровадження принципів ЦЕ в організаціях - Керівництво» Великобританія (2017)	Нова концепція, яка поєднує принципи багатьох шкіл мислення, деякі з яких сягають 1960-х років. Це економіка, що є відновлювальною та регенеративною за задумом, і яка має на меті підтримувати продукцію, компоненти та матеріали у найвищий рівень корисності та цінності в будь-який час, розрізняючи технічний та біологічний цикли», де «відновлювальний» відноситься до витрачених ресурсів, що повертаються до нових продуктів і послуг, а «регенеративний» означає можливість оздоровлення та відновлення споживаних ресурсів живими системами
Д - система	
Geissdoerfer M., et al. (2017)	Регенеруюча система, в якій витрати ресурсів, викиди і втрати енергії мінімізуються за рахунок закриття і зменшення матеріальних і енергетичних циклів
Kirchherr J., et al. (2018)	Економічна система, яку засновано на бізнес-моделях, що замінюють концепцію «кінця терміна служби» скороченням, альтернативним повторним використанням, переробкою і відновленням матеріалів у процесах виробництва / розподілу і споживання, таким чином, функціонуючи на мікрорівні (продукти, компанії, споживачі), мезорівні (екоіндустріальні парки) і макрорівні (місто, регіон, нація і за їх межами) з метою досягнення сталого розвитку, що має на увазі формування якісного навколишнього середовища, економічного процвітання і соціальної справедливості в інтересах поколінь
Сербулова Н.М., Сиволапенко Є.В., Паносян С.А. (2016)	Відновлювальна або регенеративна виробнича система. Комплексний процес боротьби з відходами
Нагара М.Б. (2021)	Відновлювальна та регенеруюча система, яка ґрунтується на циклічності ресурсних потоків, передбачає формування інноваційних рішень, що синтезують екологічні та економічні аспекти, створюючи соціальну основу для інклюзивного та сталого розвитку
Ellen MacArthur Foundation (2017)	Система, яка має відтворювати та регенерувати ресурси. Промислова економіка, що відновлюється або відновлюється за наміром і задумом. На практичному рівні циркулярна економіка є комбінацією та прискоренням стратегій, розроблених та апробованих у рамках різних існуючих системних підходів
What is the definition of a circular economy? (2020)	Економічна система замкнутих циклів, в якій сировина, компоненти та продукти якнайменше втрачають свою цінність, використовуються відновлювані джерела енергії, а системне мислення лежить в основі цього
Артемів В.О., Бахчеван Е.В., Бочко О.А. (2023)	Промислова система, зміси якої зводиться до відновлення і/або регенерації. В даному випадку, система циркулярної економіки на етапі завершення експлуатації продукту висуває їх відновлення
Левандовський М. (2016)	Промислова система, що відновлюється за намірами та задумом». Це означає пошук та створення можливостей для переходу від концепції «життя є скінченним» до регенеративної моделі Cradle-to-Cradle (C2C), від використання відновлюваної енергії до використання відновлюваних джерел, від використання токсичних хімічних речовин до їх усунення, від великої кількості відходів до усунення відходів завдяки чудовому дизайну матеріалів, виробів, систем та

	бізнес-моделей
Е - ініціатива	
Дж.Корхонен, К.Нуур, А.Фельдманн, Ешету С.Бірки (2018)	Ініціатива сталого розвитку, метою якої є скорочення лінійних матеріальних і виробничих потоків в системах виробництва і споживання на основі використання матеріальних циклів, відновлювальних і каскадних потоків енергії
М. Трігас, Г. Карагуні, К. Мпіру, І. Пападопулос (2020)	Каталізатор існуючої моделі лінійного виробництва для реконструкції економіки, заснованої на ефективному використанні ресурсів, промисловому симбіозі, використанні вторинних матеріалів та відходів як виробничих ресурсів, що дає стійкий вимір ведення бізнесу, а не взяти-зробити-утилізувати продуктивну модель грецьких підприємств
Є - діяльність	
Олександрова В. (2017)	Економічна діяльність, спрямована на енергозбереження, регенеративне екологічно чисте виробництво, обіг і споживання
Циркулярна економіка (2017)	Загальна назва діяльності, спрямованої на енергозбереження, регенеративне екологічно чисте виробництво та споживання.
Мельник Л. Г. (2007)	Діяльність з виробництва, розподілу і споживання благ, яка базується на принципах заощадження різних ресурсів і матеріалів, «безвідходного господарства»
Яка різниця між циркулярною економікою і зеленою? (2023)	Нова функціональність економічної системи, основою якої виступають циклічні бізнес-моделі: замість системи, в якій ресурси видобуваються, перетворюються на продукти, а потім стають відходами, циклічна економіка збільшує термін служби продуктів і повторно використовує сировину, надаючи нове життя.
Ж – основа, базис	
Нагара М.Б. (2021)	Базис реалізації екологічних інновацій та підвищення екологічної відповідальності на основі обґрунтованого ресурсо- та енергоспоживання, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, розвитку соціально інтегрованого суспільства
Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016)	Простір для вирішення зростаючих проблем з ресурсами; концепція, яка дозволяє відокремити пряме використання ресурсів від економічного зростання
Методичні матеріали для впровадження Освітнього модуля «Основи стратегії сталого розвитку в Україні» (2015)	Фундамент для формування і здійснення екологічних інновацій, а також підвищення рівня еко відповідальності, при цьому, акцентуючи увагу на обґрунтованому використанні ресурсів та енергії, зменшенні поганого впливу на навколишнє середовище і загалом розвитку соціально відповідального інтегрованого суспільства
З - стратегія	
H. Hislop, J.Hill (2011)	Стратегія розвитку, що максимізує ефективність використання ресурсів і мінімізує виробництво відходів у контексті зрівноваженого економічного та соціального розвитку
Su B., Heshmati A., Geng Y., Yu X. (2013)	Стратегія сталого розвитку, яку спрямовано на підвищення ефективності використання матеріалів та енергії
Yuan Z., Bi J., Moriguchi Y. (2006)	Політична стратегія, яку спрямовано на зменшення дефіциту ресурсів і зниження рівня забруднення
Haas W., Krausmann F., Wiedenhofer D., Heinz M. (2015)	Проста, але переконлива стратегія, яку спрямовано на скорочення як витрат первинних матеріалів, так і обсягу виробництва відходів шляхом закриття економічних та екологічних циклів потоків ресурсів

Ендрю Хофманн (2018)	Операційна бізнес-стратегія в умовах сталого розвитку бізнесу 2.0 – Ринкова трансформація
II - спосіб	
Wen C. F., Zhao Y. L., Liang R. Z. (2007)	Спосіб вирішення проблем сталого розвитку ресурсів
Шебанін В. С., Решетілов Г. О. (2021)	Спосіб економічного розвитку, де цінність продуктів, матеріалів і ресурсів зберігається якомога довше, а відходи значно зменшуються або навіть виключаються. Головна мета якої полягає в створенні нових альтернативних економічних підходів, завданням яких є мінімізація негативного людського впливу на довкілля.
Zhu Q., Geng Y., Sarkis J., Lai K. (2011)	Спосіб безперервного економічного розвитку без створення значних екологічних і ресурсних проблем
Lieder M., Rashid A. (2016)	Спосіб вирішення ряду проблем, таких як утворення відходів, ресурсодефіцит і стійкі економічні вигоди
Reznikova N., Zvarych R., Zvarych I., Shnyrkov O. (2019)	В контексті формування циркулярної електронної мережі є способом рішення подолання глобального марнотратства
	Засіб побудови нового екологічно стійкого суспільства у контексті глобалізаційних змін і обґрунтовують її як невід'ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації та імплементації сталого розвитку як ключового принципу галузевого співробітництва України та ЄС
Zhang H., Hara K., Yabar H., Yamaguchi Y., Uwasu M., Morioka T. (2009)	Шлях до сталого розвитку
Мітчелл П. (2015)	Спосіб збереження ресурсів через отримання максимальної цінності з продуктів й матеріалів через більш тривале їх застосування з подальшим відновленням та повторним використанням
I - Підхід	
Артемів В. О. Бахчеван Е. В. Бочко О.А. (2023)	Інноваційний підхід в процесі споживання ресурсів, що стає надзвичайно актуальним в сучасних умовах розвитку, альтернативна економічна модель, яка базується на реалізації замкнутих циклів в процесах виробництва, обігу та споживання
Престон Ф. (2012)	Підхід, який змінює функцію ресурсів в економіці. Відходи одних виробництв стають цінним ресурсом для інших процесів – і продукцію, замість її видалення, можна буде відремонтувати, повторно використати чи модернізувати»
I - Шаблон	
Чен Демін (2004)	Шаблон економічної експлуатації, відповідно до якого матеріальні ресурси можуть бути використані по колу, тобто включені повторно у виробництво.

сформовано на основі (Гурьєва, 2019; Hislop, Hill, 2011; Yuan, Bi, Moriguichi, 2006; Циркулярна економіка та роль екологічних стандартів, 2024; Kulczycka, 2019; Wei, Liu, Yin, Li W., Yu Z, 2014; Sauve, Bernard, Sloan, 2016; Murray, Skene, Haynes, 2017; Злотнік, 2021; Варфоломєєв, Чуріканова, 2020; Нечаєва, 2018; Коваленко, Ященко, 2022; Пилюгіна, 2016; Валько, 2018; Орехова, 2020; Jiao, Boons, 2014; Машукова, 2016; Tukker, 2015; Черевко, 2022; Lewandowski, 2016; Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink, 2017; Kirchherr, 2018; Сербулова, Сиволапенко, Паносян, 2016; Нагара, 2021; Артемів, Бахчеван, Бочко, 2023; Korhonen, 2018; Trigkas, Karagouni, Mpyrou, Papadopoulos, 2020; Александрова, 2017; Мельник, 2007; Ghisellini, Cialani, Ulgiati, 2016; Su, Heshmati, Geng, Yu, 2013; Haas, Krausmann, Wiedenhofer, Heinz, 2015; Hoffman, 2018; Wen, Zhao, Liang, 2007; Шебанін, Решетілов, 2021; Zhu, Geng, Sarkis, Lai, 2011; Lieder, Rashid, 2016; Reznikova, Zvarych, Zvarych, Shnyrkov, 2019; Zhang, Hara, Yabar, Yamaguchi, Uwasu, Morioka, 2009; Mitchell, 2015; Preston, 2012; Chen Demin, 2004)

Виділені класифікаційні ознаки дозволили окреслити окремі ключові категорії досліджуваного поняття на яких необхідно акцентувати увагу при впровадженні засад циркулярної економіки і, які використовувати при трактуванні її змісту.

Що стосується виділеної першої класифікаційної ознаки, то трактувати «циркулярну економіку» як стратегію недоречно, оскільки, в процесі впровадження засад циркулярної економіки стратегія виступатиме забезпечувальним елементом досягнення її цілей. І виходитиме, що реалізацію стратегії забезпечуватиме стратегія. Тобто, в даному випадку, циркулярна економіка виступатиме стратегією найвищого рівня управління окремого суб'єкта, що, відповідно, суттєво спрощуватиме її зміст, заходи здійснення та результати.

Деякі виділені трактувальні категорії за першою класифікаційною ознакою надають поняттю «циркулярна економіка» загального, абстрактного значення, розглядаючи його як філософію та концепцію.

Трактуючи циркулярну економіку як альтернативу, доречно паралельно запропонувати альтернативні варіанти економік, які можна було б розглядати (використовувати) на одному рівні за схожими функціональними властивостями чи характерними ознаками.

Трактування циркулярної економіки як діяльності, більш характеризуватиме дане поняття, з точки зору, виробництва через можливість зменшення відходів, оптимізування ресурсів тощо, але залишить поза увагою іншу складову розвитку суспільства – споживання. А якщо розглядати циркулярну економіку комплексно, враховуючи ще й другу складову через забезпечення економності споживання, то необхідно розглядати такі її напрямки як спільне використання, формування культури повторного використання тощо паралельно із виробництвом, а не як результат або мету діяльності.

Трактування «циркулярної економіки» як ініціативи може бути доречним для конкретних суб'єктів господарювання, бо якщо розглядати дане поняття в глобальному аспекті, то скоріш за все, вона буде способом вирішення завдань,

проініційованих потребою зменшення впливу на зовнішнє середовище.

Шаблон — це зразок, приклад, який наслідують (часто сліпо, некритично) (Великий тлумачний словник сучасної мови, 2025). При заповненні шаблону зазвичай подають коментарі щодо заповнення його окремих елементів. Однак, принципи циркулярної економіки можуть впроваджуватися на системах різного рівня (країна, регіон, підприємство) та характеризуватимуться своєю специфікою залежно широти поширення, спеціалізації суб'єкта, формами організації тощо. Це, в свою чергу, вимагає формування або декількох шаблонів, або одного дуже загального. Тим більше, умови функціонування сучасних суб'єктів господарювання стрімко змінюються, виникає необхідність врахування критично непередбачуваних чинників (Залуцька, Гнат, Пастернак, 2024), вплив яких врахувати і передбачити неможливо. Відповідно, впроваджуючи принципи циркулярної економіки, необхідно базуватися на моделях, побудованих на засадах, обмеженнях та умовах середовищ цього часу, що, відповідно, нівелюватиме структуру та зміст сформованих попередньо шаблонів.

На нашу думку, доречно трактувати поняття «циркулярної економіки» як моделі, оскільки, модель є поданням реального об'єкта, системи або поняття в деякій формі, відмінній від форми їх реального існування. Тобто, отримуємо маленьку копію будь-чого, використання якої надасть можливість наочно-навчально прослідкувати можливі зміни її елементів за декількома сценаріями розвитку у випадку зміни одного із них чи зміни рівня та напрямку чинників впливу на них.

Трактування «циркулярної економіки» як економіки має глобальний характер. Якщо розглядати її як різновид нової економіки поряд із «зеленою економікою», «синьою економікою», то доречно вживати конкретизуюче словосполучення тип економіки.

Враховуючи особливості циркулярної економіки, засади, результати та заходи її реалізації, доречно в трактуванні «циркулярна економіка» поєднати окремі характерні складові виділених груп за класифікаційними ознаками «отримані результати» і «засади здійснення». Однак, характерні риси виділених

груп трактування поняття «циркулярна економіка» можливо поєднати якщо проігнорувати окреслені категорії класифікаційної ознаки «широта охоплення». В даному випадку, відповідно, будуть можливі два варіанти подання трактування поняття «циркулярна економіка»:

- окреме трактування поняття «циркулярна економіка» в межах кожної категорії, виділеної за класифікаційною ознакою «широта охоплення». При цьому, в кожному трактуванні використовуватимуться особливості та властивості окремих груп окреслених категорій за класифікаційними ознаками «засади здійснення», «отримані результати». Такий варіант трактування поняття «циркулярна економіка» подали науковці у своїй роботі (Нагара, 2021; Ghisellini, Cialani, Ulgiati, 2016), де представили її змістову складову на мезо-, макро- і мікрорівнях;
- збалансовано згрупувати і взаємопов'язати характерні риси поняття «циркулярна економіка» різних груп виділених за категоріями класифікаційних ознак «широта охоплення», «отримані результати» і «засади здійснення».

Щоб знайти відповідний баланс згідно другого варіанту подання трактування поняття «циркулярна економіка» варто окреслити місце «циркулярної економіки» серед інших використовуваних і ототожнюваних із нею понять.

Одні науковці розглядають «циркулярну» і «зелену» економіки тільки разом на одному рівні (Ghisellini, Cialani, Ulgiati, 2016; Кучеров, Шибилева, 2014; Roos G, 2014). Значна кількість дослідників вважають, що «циркулярна економіка» є новим етапом у розвитку концепції сталого розвитку (Jiao, Boons, 2014; Kirchherr J., et al, 2018; Нагара, 2021; Lieder, Rashid, 2016). Інші розглядають «циркулярну економіку» як самостійний напрям в економічній теорії (Korhonen J., et al, 2018; Мишенин, Коблянская, 2017; Руда, Мирка, 2020; Heshmati, 2018). Щоб спростувати чи підтвердити дані твердження необхідно порівняти поняття «циркулярна економіка», «сталий розвиток» і «зелена економіка», окреслити їх спільні, відмінні риси та відобразити зв'язки між ними. Порівняльна

характеристика досліджуваних понять за окремими критеріями представлена в табл. 1.2.

Результати дослідження представлені у табл.1.2 підкреслюють унікальність кожного виду розглянутих економік та конкретно особистісні притаманні лише їм риси, які унеможливають ототожнення виділених понять. Вони скоріш за все доповнюють, а їх принципи, забезпечують та підтримують реалізацію одне одного. Для конкретнішого розуміння поданих термінів, їх місця та ролі результатів взаємодії між ними у сучасному суспільстві, чіткіше опишемо взаємозв'язки між ними.

Враховуючи зростання рівня занепокоєності населення станом зовнішнього середовища, швидкими темпами забруднення навколишнього середовища та вичерпуваністю окремих видів природних ресурсів, необхідним є вживання суспільством заходів забезпечення балансу між бажаннями «збагачення» та можливістю комфортного життя не лише для теперішнього, а й (а не виживання) майбутніх поколінь. Забезпечити такий баланс можна використовуючи, враховуючи представлені в табл. 1.2 результати дослідження, заходи сталого розвитку.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз лінійної економіки та основних концепцій економіки
енвайроменталізму

Параметри	Характерні ознаки концепцій за окремими параметрами			
	Лінійна економіка	Сталий розвиток	Циркулярна економіка	Зелена економіка
Основні причини переходу	Економічні, техніко-технологічні	Економічні, соціальні, екологічні	Ресурсні; технологічні; соціально-економічні; екологічні	Екологічні
Головний суб'єкт	Людина організатор створення вартості та процесу нагромадження відходів	Людина є основним суб'єктом соціально-еколого-економічних процесів	Людина – гарант забезпечення запобігання утворення відходів	Людина-еколог

Основні риси	Добування ресурсів із природного середовища, їх використання та знищення через викидання на смітник або спалювання, причому, виділяються небезпечні для здоров'я речовини. Виробництво відходів; надмірне споживання природних ресурсів	Тріада соціальної, економічної й екологічної систем. Забезпечення певного рівня збалансованості системи економічних показників, соціальної залученості та піклування про навколишнє середовище	Характерна мінімізація споживання первинної сировини і максимізація використання обсягів ресурсів, що повторно переробляються, дозволяє усунути шкідливі наслідки виробництва продукції	«Зелене зростання», що забезпечується інноваційними драйверами безпечного і збалансованого розвитку. Сприяє підвищенню добробуту та соціальної рівності при значному зниженні екологічних ризиків і екологічного дефіциту.
Домінуючі принципи	Ефективне зростання виробництва, збагачення, надмірне використання природних ресурсів	16 основних принципів задекларовані на конференції ООН у м.Ріо-де-Жанейро, 1992 р. і в матеріалах спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН «Порядок денний до 2030 року»*	Забезпечує поетапне відтворення принципів ресурсної ефективності та безвідходності	Справедливість між поколіннями; превентивний підхід до впливу на навколишнє середовище; створення «зелених» робочих місць, зростання в ключових секторах економіки
Особливості здійснення	Переваги: пропонує високі прибутки виробникам по всьому світу і низькі ціни для споживачів у розвинених країнах. Проблеми: не враховує вартість величезних відходів, забруднення та викидів в процесі своєї діяльності; призводить до швидкого рівня забруднення, вичерпання ресурсів, втрати життєво важливих екосистем та значних скорочень економічної цінності з кожною одиницею утилізованої	Переваги: економність ресурсів, збільшення ефективності виробництва та підприємства, суттєва екологізація та краща якість продукції, суспільно-цінна прийнятність. Проблеми: для забезпечення сталого розвитку необхідна зміна бізнес-моделі господарювання; організація виробництва, заснована на умовах сталого	Переваги: зменшення відходів; оптимізація використання ресурсів; стимулювання інновацій; економічні вигоди; зменшення енергетичних витрат; стійкість суб'єктів господарювання. Проблеми: необхідність адаптації до нової моделі циркулярної економіки; освоєння інноваційних	Переваги: зменшення викидів токсичних елементів у навколишнє середовище; підтримка екологічних технологій та інновацій; підтримка і відновлення природного капіталу; формування відповідальної поведінки мешканців міст. Проблеми: недостатня обізнаність бізнесу про доступні зелені технології;

	продукції; проблема утилізації відходів.	глобального розвитку є значно дорогим процесом та складається із тривалий часу; потреба у поєднанні особливостей окреслених складових (економічна, соціальна та екологічна системи) в систему, що являє собою сукупність елементів, які між собою взаємодіють, співвідносяться та поєднуються, становлячи собою цілісність	професій; вдосконалення знань і навичок	невиправдані очікування щодо таких інновацій; сподівання на ініціативу з боку держави, інвесторів, міжнародних організацій тощо; недостатнє стратегічне планування інвестицій у зелену економіку; низька мотивація підприємців до екологізації власного бізнесу
--	--	--	---	---

*основні принципи: турбота про людей; держави мають суверенне право розробляти свої власні ресурси; право на розвиток має бути реалізовано, щоб забезпечити справедливе задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь в областях розвитку і навколишнього середовища для досягнення сталого розвитку; захист навколишнього середовища має складати невід'ємну частину процесу розвитку і не може розглядатися у відриві від нього; всі держави і всі народи співпрацюють у вирішенні найважливішої задачі викорінювання бідності тощо.

складено автором за [Валько, 2018; Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink, 2017; Яка різниця між циркулярною економікою і зеленою?, 2023; Heshmati, 2018; Горбач, Рубан, Гуменюк, 2024; Страпчук, 2020; Вайцзекер, Війкман, 2019; Ingebrigtsen, Jakobsen, 2007; Bublyk, Nashkarska, Pikhniak, 2024]

Забезпечення сталого розвитку, сприятиме підтриманню основних концепцій зеленої економіки. Однак, принципи зеленої економіки спрямовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення ефективного використання природних ресурсів з метою збереження довкілля. Відповідно, створення належних умов максимально ефективного розвитку принципів зеленої економіки можливо лише при умові забезпечення сталого розвитку сукупності галузей промисловості, а також наповнення і виробництва, і споживання – певними зеленими технологіями. Отже, основним призначенням сталого розвитку є можливість збалансування екологічних засад «зеленої економіки» та нормального функціонування суспільства через отримання

економічних вигод різних суб'єктів господарювання і задоволення потреб окремих соціальних верств населення.

Забезпечення цієї збалансованості можливо через впровадження засад циркулярної економіки. Оскільки, дана економіка концептуально передбачає досягнення двох цілей (Нагара, 2021): цінність використаних продуктів повинна бути відновлена для забезпечення максимальної економічної ефективності; відновлення цієї цінності обумовлює зниження негативного впливу на навколишнє середовище і, тим самим, дотримання соціально-економічних та екологічних вимог сталого розвитку. Тому, можемо стверджувати, що циркулярна економіка виступає інструментом зеленої економіки в напрямку забезпечення ефективного використання природних ресурсів і її заходи сприятимуть максимальному досягненню цілей сталого розвитку. Реалізація даних заходів повинна відбуватися за рахунок останньої ланки пропонованого ланцюга ефективного розвитку сучасного суспільства через збалансовано оптимальне задоволення потреб і засад його ключових аспектів розвитку (споживання, виробництво, необхідність збагачення, необхідність виживання) - «зміна моделей функціонування/розвитку суб'єктів господарювання». Відповідно до чого, потрібно впровадити принципи циркулярної економіки в усі сфери життєдіяльності і змінити лінійні економічні моделі суб'єктів господарювання на циклічні. Впровадження принципів циркулярної економіки в усі сфери життєдіяльності суспільства сприятиме певному їх пересіканню в конкретних місцях і моментах на різних рівнях та, відповідно, дозволить створити соціально інтегроване суспільство економіко-екологічної орієнтованості.

Підсумовуючи вище сказане, можемо виділити в економічній системі простий і складний цикл, наочне зображення яких подано на рис. 1.1.

Простий цикл стосується впровадження засад циркулярної економіки в діяльність окремих суб'єктів господарювання і на рис. 1.1 зображений в квадраті «внутрішнє середовище діяльності суб'єктів господарювання». Складний цикл пов'язаний із впровадженням простих циклів у загальну систему функціонування регіону, країни, світової спільноти на засадах циркулярної економіки в напрямку

забезпечення їх сталого розвитку.

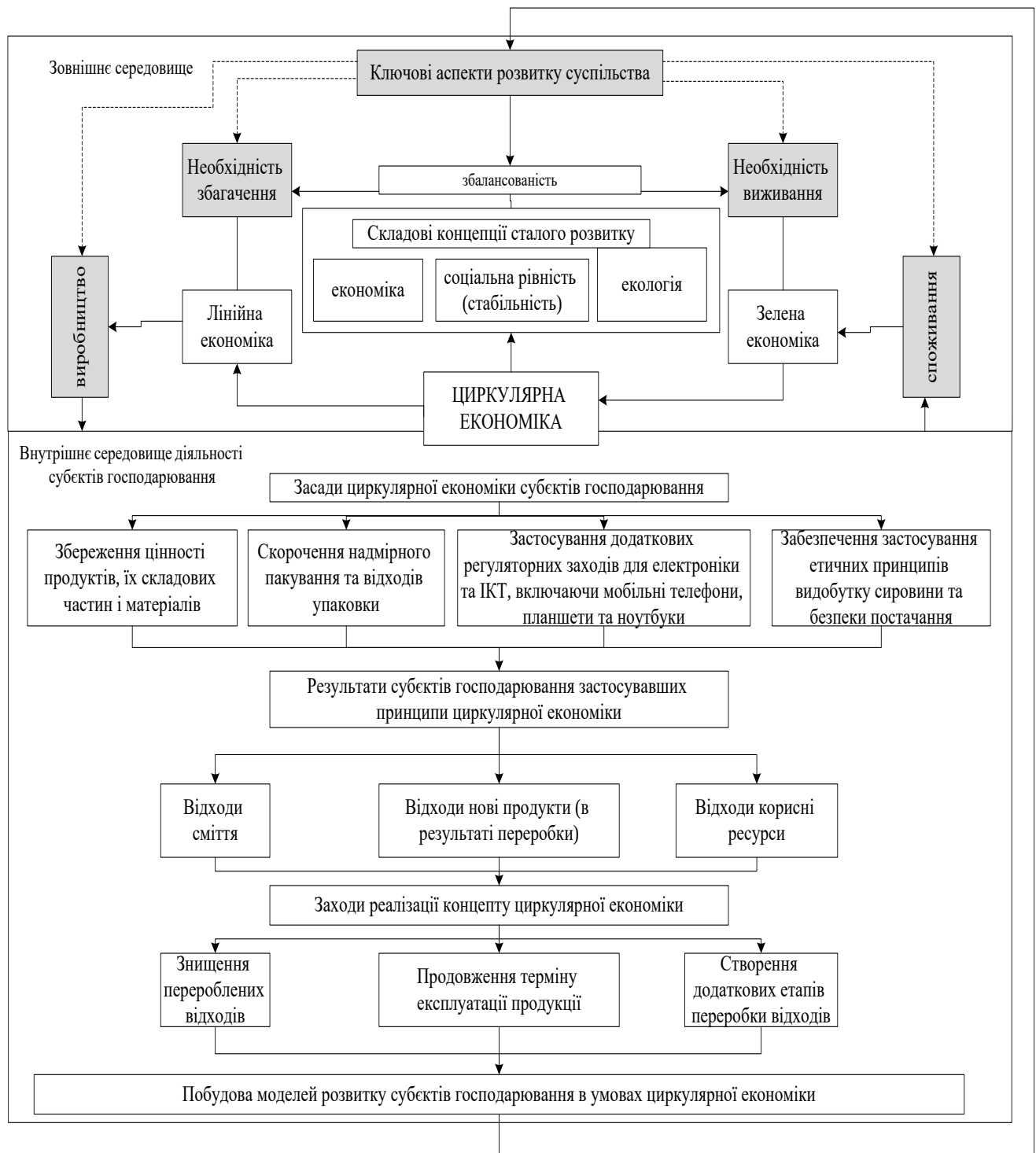


Рис. 1.1. Науково-практична концепція циркулярної економіки
[сформовано автором]

Відповідно, трактування поняття «циркулярна економіка» також доречно розділити за двома складовими: загальної та конкретної.

Згідно загальної складової пропонуємо «циркулярну економіку» трактувати як тип економіки, метою якої є збалансований розвиток суспільства шляхом підвищення добробуту країни (міста, регіону, людей), забезпечення соціальної справедливості, знижуючи ризики для навколишнього середовища через побудову кругових (циклічних) моделей соціально інтегрованого суспільства.

За конкретною складовою «циркулярна економіка» - це модель розвитку суб'єкта господарювання, орієнтована на створення цінності та корисності використовуючи замкнуті ресурсні потоки (цикли) з орієнтацією на максимізацію ефективності використання ресурсів та мінімізацію відходів у контексті зрівноваженого економічного, екологічного та соціального розвитку для збалансованості добробуту людей і ефективності функціонування екосистем.

Трактування поняття «циркулярна економіка» із двох сторін дозволить окреслити ключові аспекти цієї економіки на кожному рівні простого і складного циклів та врахувати їх при побудові моделей розвитку різних економічних систем, підсиливши, тим самим, прозорість і чіткість моделей, їх взаємозв'язків та ефективність самих систем.

Отже, ефективність впровадження засад циркулярної економіки залежить від правильно побудованих моделей розвитку. В основі побудови циркулярних моделей розвитку повинні бути передумови переходу до циркулярної економіки, оскільки, вони визначають основні аспекти, чинники та межі, на які варто акцентувати увагу, так як характеризують особливості розвитку сучасного суспільства.

Основними передумовами загального переходу до циркулярної економіки, виділеними в науковій літературі є (Клевцевич, 2022):

- зростання населення;
- зростання споживання ресурсів;
- обмеженість ресурсів, їх неминучий дефіцит у майбутньому.

Європейським інвестиційним банком виділено наступні передумови переходу до циркулярної економіки (Нагара, 2021; Руда, Яремчук, Бортнікова, 2021; Циркулярна економіка та переваги для суспільства, 2021):

1. Ресурсні обмеження. Глобальний попит на ресурси дуже швидко зростає, що призводить до постійно зростаючого дефіциту критично важливих видів ресурсів і води.

2. Технологічний розвиток. Імплементация нових технологій дозволяє розробляти і впроваджувати нові бізнес-моделі циркулярної економіки. Без формування удосконалених технологій та інноваційних підходів рециркуляція, заміна і повторне використання ресурсів, застосування нових ІТ-технологій будуть неможливі.

3. Соціально-економічний розвиток. Циркулярні моделі відіграють важливу роль у контексті зростаючої урбанізації. У містах можна розробляти, впроваджувати і підтримувати системи, які збиратимуть і перетворюватимуть різні товари, матеріали та інші ресурси, що буде економічно ефективним та екологічно безпечним.

Враховуючи конкретизований нами момент, що циркулярна економіка забезпечуюча складова зеленої економіки, вважаємо за доречне підтримати думку окремих науковців (Нагара, 2021) щодо необхідності виокремлення екології як окремої причини виникнення циркулярної економіки.

Також, на сьогодні засади циркулярної економіки уже впроваджують як окремі суб'єкти господарювання, так і цілі країни, що відповідно, впливає на зміну її ключових засад, принципів, особливостей здійснення і впровадження, та вимагає їх врахування при побудові циркулярних моделей розвитку.

Війна між окремими країнами, як підкреслюють результати її здійснення (Руда, Мирка, 2020; Чуріканова, 2020; Gonchar, Gorokhova, Mamatova, 2020) також суттєво впливає на формування певних засад циркулярної економіки і вимагає врахування наслідків військових дій при побудові її моделей.

Уточнений перелік передумов переходу до циркулярної економіки подано на рис. 1.2.

Отже, впровадження засад циркулярної економіки вимагає побудови моделей відповідно поданих рекомендацій збалансованого поєднання і врахування особливостей її глобальної та конкретної складових, простого і

складного циклів, передумов і умов функціонування суб'єктів господарювання різних рівнів.



Рис. 1.2. Основні передумови переходу до циркулярної економіки [сформовано автором]

Ефективність ж її впровадження можлива за умови чіткого окреслення напрямків і заходів реалізації засад циркулярної економіки враховуючи особливості розвитку відповідних економічних систем в довгостроковому періоді, що є основою формування певних стратегій.

1.2. Концептуальні підходи до інтеграції циркулярної економіки у виробничу стратегію

Динамічність і непередбачуваність середовищ функціонування сучасних підприємств вимагає вживання у конкретний період часу адаптивних управлінських заходів їх окремих функціональних структур. Ефективність формування, впровадження і реалізація конкретних заходів управління відповідними функціональними службами підприємства з метою забезпечення

його довгострокового конкурентоспроможного розвитку залежить від вчасно обраних результативних стратегій цього (функціонального) рівня. Оскільки, для того, щоб ефективно спланувати довгострокову діяльність і чітко визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства, необхідно точно визначити цілі, оптимально розподілити ресурси, конкретно розділити обов'язки та повноваження і окреслити раціональні шляхи (способи) їх досягнення в межах кожного структурного підрозділу.

Однак, залежно особливостей діяльності підприємства, для досягнення бажаного результату, основний акцент варто робити на конкретні функціональні аспекти його діяльності. Для збалансованого нарощення усіх функціональних складових підприємства необхідно узгодити черговість і пріоритетність реалізації різних видів функціональних стратегій, враховуючи умови та особливості функціонування сучасних підприємств.

В науковій літературі розглядається значна кількість видів функціональних стратегій. Таке різноманіття видів функціональних стратегій зумовлено використанням різних ознак для їх виділення. Наприклад, у роботі (Григоращ, 2012; Гарафонова, 2013) автори звертають увагу на те, що кожне підприємство може формувати свій набір функціональних стратегій залежно особливостей функціонування чи цілей розвитку підприємства. У роботі (Михайленко, Ременюк, 2018) науковці обґрунтовують доцільність поділу функціональних стратегій на конкретні види відповідно обраної стратегії корпоративного та бізнес рівнів.

В роботі (Іщенко, Нусінов, 2014) науковці, навпаки, зазначають, що функціональні стратегії підприємства спрямовані на деталізацію його корпоративної стратегії і ресурсного забезпечення стратегій окремих господарських одиниць та, відповідно, розглядають наступні їх види: маркетингову стратегію; стратегії НДДКР (інновацій); виробничу стратегію; стратегію фінансування; стратегію управління персоналом; стратегію матеріально-технічного забезпечення.

Міщенко А. П. (2007) пропонує розглядати 5 базових функціональних

стратегій при формуванні довгострокового напрямку розвитку підприємства, а Бланк І.О. (2009) виділяє 8 видів функціональних стратегій: маркетингова; інноваційна; виробнича; фінансова; екологічна; управління персоналом; матеріального забезпечення; організаційних змін.

Автори праці (Стратегічний менеджмент, 2016) до перелічених вище видів функціональних стратегій пропонують відносити ще стратегії організаційних змін, екологічну та соціальну.

Окремі автори (Шершньова, 2004) пропонують більш деталізовані варіанти функціональних стратегій і обґрунтовують доцільність розгляду на функціональному рівні, наприклад, ресурсних стратегій.

У роботі (Водолажська, 2021; Редька, 2012) обґрунтовано необхідність розробки на функціональному рівні логістичної стратегії та показано її місце у наборі функціональних стратегій.

У роботі (Ганжуренко, 2019; Сокол, 2014; McGrath, 2010) науковцями підкреслюється пріоритетність маркетингової стратегії поряд з іншими видами функціональних стратегій як необхідної складової виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій.

Отже, в основному види функціональних стратегій виділяють в межах окремих функціональних підрозділів (структур). Виділення таким чином стратегій функціонального рівня є цілком виправдано, оскільки, підприємці отримують змогу як точнішого відбору відповідних видів стратегій цього рівня, так і чіткішого контролю за їх виконанням, оперативнішого розподілу потрібних ресурсів для отримання бажаних результатів та ефективнішого вживання коригувальних заходів спрямованих на максимальне досягнення поставлених цілей. Однак, залежно від умов розвитку та особливостей підприємств, для ефективного довгострокового їх функціонування, важливим є детальніше акцентування уваги у відповідні періоди на конкретних аспектах їх діяльності (фінанси, маркетинг, працівники, тощо). Відповідно, зміна умов функціонування підприємства вимагає уточнення ролі, змісту та важливості кожного виду функціональних стратегій враховуючи особливості середовищ їх розвитку.

А саме, детальнішого опрацювання та уточнення вимагає обґрунтування виділення базової (основної) функціональної стратегії із перелічених вище видів відповідно умов циркулярної економіки.

Найпоширенішими видами функціональних стратегій, які виділяють в науковій літературі є: маркетингова; фінансова; виробнича; інноваційна; кадрова.

Ключове місце серед перелічених функціональних стратегій науковці відводять маркетинговій стратегії, оскільки, вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства, сприяє окресленню ринкових сегментів і способів дій підприємства на кожному із них, визначає та забезпечує підсилення відповідних конкурентних переваг, завоювання чи закріплення певних ринкових позицій тощо. Дана стратегія характеризується зовнішньою спрямованістю порівняно із іншими видами функціональних стратегій. А, оскільки, для ефективного розвитку підприємства його внутрішнє середовище повинно підлаштовуватися під потреби, вимоги, можливості зовнішніх чинників функціонування підприємств, то, відповідно, інші види функціональних стратегій сприяють забезпеченню максимально точної реалізації визначених напрямків розвитку заданих маркетинговою стратегією.

А саме:

- Стратегія виробництва полягає у формуванні комплексу взаємозалежних заходів створення, підтримування і розвитку виробничого потенціалу, здатного випускати конкурентоспроможну продукцію і бути гнучким до зміни ринкового попиту (Залуцька, 2017);
- Інноваційна - передбачає розроблення і сприяння впровадженню ідей щодо нового продукту (послуги) або модернізації наявного, залежно здійсненого обґрунтування необхідних змін за результатами маркетингових досліджень для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства;
- Стратегія управління персоналом включає комплекс заходів, які спрямовані на підтримування і розвиток персоналу підприємства як основного джерела створення конкурентних переваг, передбачає формування пріоритетів у зростанні людського капіталу і забезпеченні ефективної реалізації заходів

конкретних стратегій функціонального рівня [Стратегічний менеджмент, 2016, с. 162];

- Фінансова - становить обґрунтований план використання фінансових ресурсів і капіталу підприємства для забезпечення реалізації обраного конкурентоспрямованого набору функціональних стратегій за допомогою комплексу методів і важелів управління рухом фінансових ресурсів і капіталу.

Однак, сучасні тенденції світової економіки вимагають від підприємств вживання заходів щодо забезпечення зменшення відходів, забруднення навколишнього середовища тощо, що відповідно зумовлює потребу підприємств у пошуку можливостей (потенціалу) забезпечення циклічності процесів підприємств, створюючи, при цьому, вагомі довгострокові конкурентні переваги.

З іншої сторони, питання діяльності значної кількості вітчизняних підприємств, що пов'язано із війною, зумовлює необхідність діючим підприємствам здійснювати пошук нових партнерів чи відмовлятися від певних напрямків діяльності, видів продуктів, у випадку тривалості чи складності такого пошуку. Відповідно, підприємствам доцільніше було б забезпечити повний цикл виробництва конкретного продукту, що унеможливить припинення його діяльності у випадку відсутності конкретних результатів окремого операційного циклу чи певних стейкхолдерів. Тобто, змінюються пріоритети в аспектах розвитку підприємства, що для ефективного їх стратегічного функціонування вимагає зміни способів досягнення довгострокових конкурентних переваг.

На рис. 1.3 подано тенденції зміни пріоритетності (значимості) різних напрямків діяльності підприємства, що характеризують в певній мірі окремі види функціональних стратегій залежно зміни умов функціонування вітчизняних підприємств.

В 1960 р., коли увага при плануванні і визначенні напрямку розвитку підприємства перемістилася із внутрішнього середовища на врахування певних чинників зовнішнього середовища, виникла необхідність врахування та детального дослідження окремих аспектів маркетингової складової діяльності підприємства.

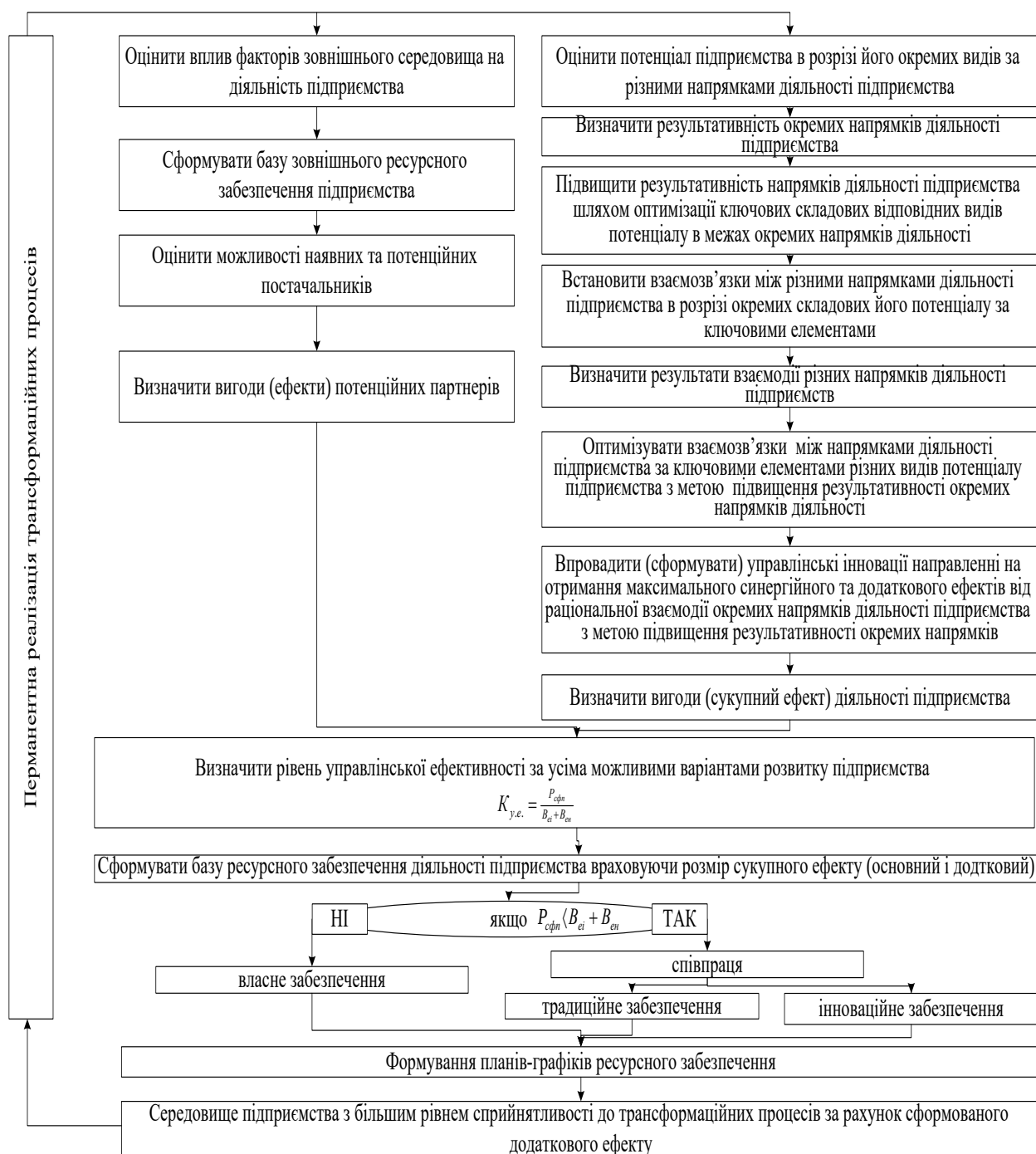


Рис. 1.3. Візуальна трансформація пріоритетних аспектів діяльності підприємства враховуючи зміну умов їх розвитку [розроблено автором]

Зростання ролі чинників зовнішнього середовища при формуванні напрямків розвитку підприємства та шляхів врахування, і підсилення можливостей цього середовища, зміцнили необхідність його дослідження, а також розроблення заходів адаптаційного характеру в межах певних маркетингових стратегій. Це сприяло необхідності виділення маркетингового функціонального

напрямку в діяльності підприємства як основного забезпечувального вектору його довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

Враховуючи особливості тенденцій розвитку підприємств 2000 років, зумовлених поширенням глобалізаційних процесів, зокрема, виходом на міжнародні ринки і взаємодією із зарубіжними партнерами, відбулося зростання потреб зосередження уваги на певних якісних параметрах продукції. Тобто, акценти уваги підприємств цього періоду в процесі їх розвитку, спрямовані на забезпечення належної якості товарів і послуг відповідно світових стандартів.

Доступ до міжнародних ринків збуту, а, відповідно, і проникнення іноземної продукції на вітчизняні ринки сприяло необхідності пошуку вітчизняними компаніями можливостей кращого задоволення виникаючих потреб.

Для ефективної реалізації поставленої мети, підприємства зосереджували увагу на окремих аспектах інноваційної діяльності, що сприяло формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Зміна умов функціонування сучасних підприємств, пов'язана із обмеженістю окремих видів ресурсів, доступом до певних ринків збуту тощо, викликала необхідність конкретного підприємства максимально повно самостійно забезпечити виконання етапів виробничих процесів. Це зумовило необхідність оптимізації можливостей підприємства, раціоналізації різних видів його потенціалу та збалансованості окремих бізнес-процесів, що в сукупності сприятиме ефективному нарощенню стратегічного потенціалу розвитку підприємства. В даному випадку, ефективна діяльність підприємства залежить від вдало сформованої товарної політики підприємства враховуючи збалансованість власних можливостей, наявних та стратегічних потреб ринку.

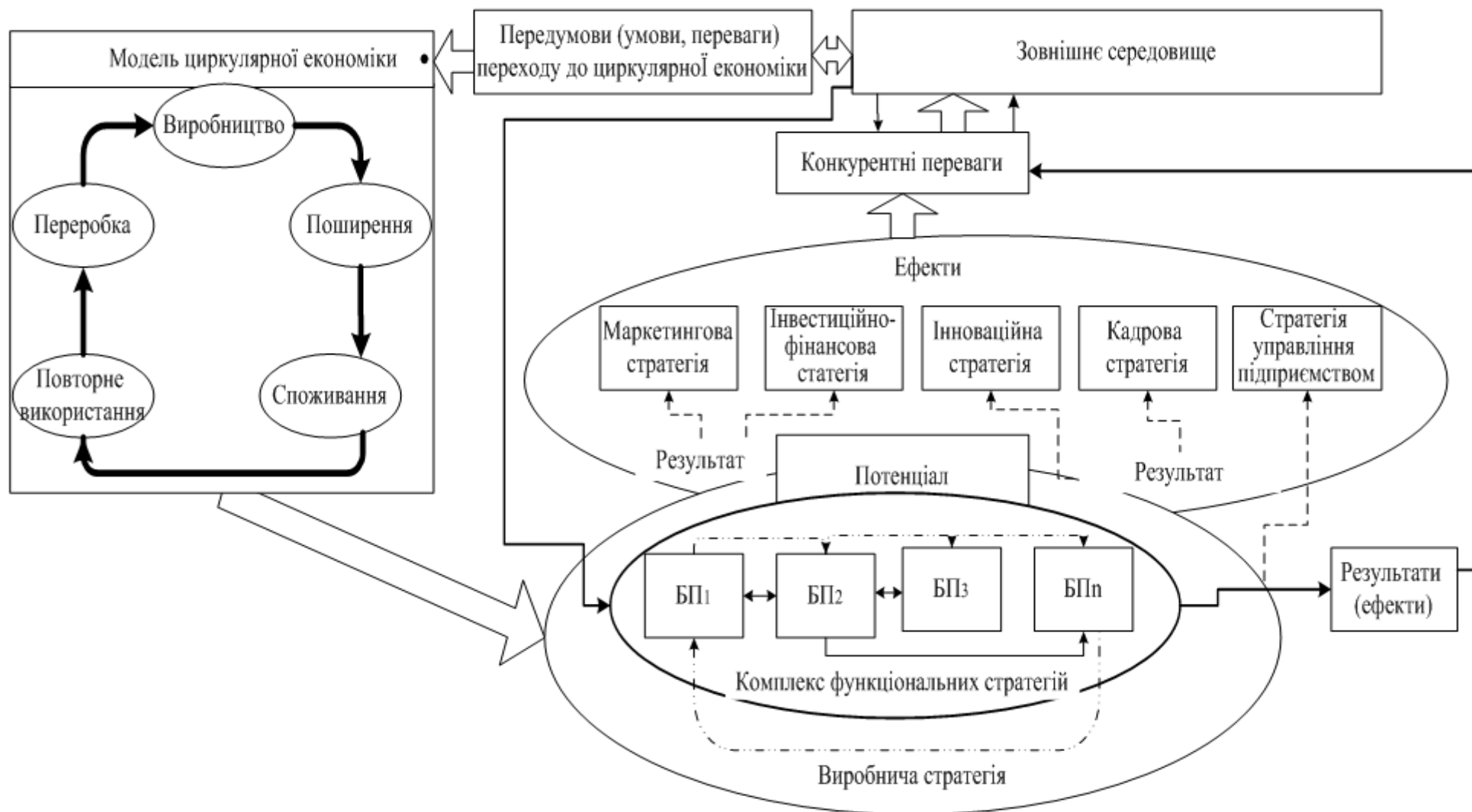
Відповідно, і у першому (враховуючи тенденції циркулярної економіки), і у другому випадку (нестабільності економічної ситуації через війну) досягнення бажаних цілей підприємства можливо за рахунок вдало сформованої виробничої стратегії. Саме виробнича стратегія, сприятиме можливості забезпечення і нарощення ефективності циклічності виробництва, оскільки, вона пов'язана із

потрібними та можливими змінами організації виробництва, складності виробничого процесу, зміною обсягів виробництва, оптимізації розмірів поставок тощо.

Тому, залежно від реалізованих заходів виробничої стратегії доречно формувати маркетингову, фінансову, кадрову, інноваційну, екологічну та інші види функціональних стратегій. При цьому, зусилля і заходи інших видів функціональних стратегій повинні бути спрямовані на максимальне підсилення ефектів, отриманих в процесі реалізації окремих елементів виробничої стратегії (рис. 1.4). Наприклад, якщо обрати виробничу стратегію «максимальне використання наявного виробничого потенціалу», то її варто підкріпити стратегічними заходами кадрової стратегії, спрямованими на забезпечення росту креативного потенціалу підприємства. Це сприятиме формуванню ефективних можливостей додаткового використання наявних запасів виробничого потенціалу і/або варіантів його розширення, нарощення, доповнення тощо. В свою чергу, розширення креативного потенціалу підприємства забезпечуватиме необхідність виконання конкретної інноваційної стратегії, зокрема, наступальної, захисної, імітаційної або “за нагодою”.

Реалізація заходів зазначених стратегій зумовить потребу оптимізації та залучення необхідних видів ресурсів, що вимагатиме вживання відповідних фінансових та інвестиційних стратегій. Вдала реалізація запланованих заходів виробничої стратегії залежатиме від достатньо активних маркетингових та екологічних стратегій, оскільки, пріоритети розвитку підприємств зміщуються на екологічність, різнофункціональність та їх обмежену залежність.

Сформований комплекс стратегій функціонального забезпечення реалізації виробничої стратегії повинен враховувати ще й наскрізне інформаційно-комунікаційне забезпечення, що є основою інформаційної стратегії підприємства. Тобто, повинно відбуватися чітке відстеження і максимальне підтримання додаткових видів ефектів, які здатні забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.



Умовні позначення: БП₁, БП₂, БП₃, БП_n – відповідно бізнес-процес 1, 2, 3, n

Рис. 1.4. Виробнича стратегія як фундаментальна основа процесу розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки [власна розробка]

В даному випадку, необхідним є створення певної смарт-системи побудови та реалізації ефективних альтернатив комплексу функціональних стратегій підприємства, визначених особливостями його виробничих можливостей та потенціалу їх нарощення.

Отже, враховуючи сучасні тенденції розвитку світової економіки, важливе місце у наборі функціональних стратегій повинно належати виробничій стратегії. Оскільки, саме виробнича стратегія базується на заходах, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, раціоналізацію бізнес-процесів, зниження відходів, зменшення залежності підприємств від зовнішніх стейкхолдерів тощо. Подальшого дослідження потребує питання уточнення змісту поняття «виробнича стратегія» та її видів залежно умов циркулярної економіки.

1.3. Основи виробничої стратегії в контексті циркулярної економіки

Вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства приділяли значну увагу як іноземні, так і вітчизняні науковці, зокрема:

- теоретичні аспекти досліджували І. Ансофф, Ю. Гончаров, В. Василенко, О. Ковтун, М. Корецький, А. Міщенко, Б. Мізюк, Т. Омеляненко, М. Портер, А. Стерлигова, А. Стрикленд, А. Томпсон, Т. Ткаченко, З. Шершньова;

- види виробничих стратегій обґрунтовували І. Ансофф, В. Василенко, О. Даций, А. Дегтяр, О. Ковтун, М. Корецький, О. Кузьмін, Т. Омеляненко, М. Портер, М. Рибак, З. Шершньова;

- аспекти теорії та практики виробничих стратегій антикризового управління розглядали у своїх працях Г. Ассель, О. Азарян, В. Василенко, С.Гаркавенко, Д. Гонгальський, Н. Коленда, В. Мартинець, Я. Ромашова, З. Шершньова та інші;

- окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством знайшли своє відображення в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда,

Д.Аакера, М. Портера, Л. Абалкіна, О. Балобанова, О. Бузгаліна, В. Гейця;

- аспекти застосування економіко-математичного моделювання для розв'язання задач формування та реалізації виробничої стратегії досліджували Л.В. Анісімова, А.Б. Аронович, К.А. Багриновський, В.І. Балан, Я.Г. Берсуцький, Л.М. Варава, Ю.Б. Гермейер, В.А. Лагоша, П.М. Павленко, А.Ю. Пасенченко, О.П. Суслов та інші науковці;

- сучасні особливості вибору виробничої стратегії підприємства розглядали І. Ансофф, Д. Барней, В. Василенко, Ю. Гончаров, А. Дегтяр, І. Жалінська, П. Клівець, М. Круглова, А. Міщенко, В. Немцов, Т. Омеляненко, Г. Осовська, М. Рибак, Т. Ткаченко та ін.

Однак, залежно від зміни умов функціонування підприємств змінюється і відношення до виробництва на підприємстві та місця виробничої стратегії в його діяльності, що сприяє уточнення змісту даного поняття.

Тому, перш ніж детально розглядати будь-яке питання, яке стосується виробничої стратегії та особливостей її застосування необхідно уточнити сутність даного поняття враховуючи умови функціонування сучасних підприємств.

У роботі під сучасними підприємствами розуміємо підприємства, які функціонують в умовах поточних викликів і змін середовищ. Виділення даного терміну виникло у зв'язку із тим, що підприємства в теперішній період стикаються із значною сукупністю непередбачуваних чинників: війна; пандемія; стихійні лиха (пожежі, виверження вулканів, неврожаї), виведення з ладу інтернет ресурсів, вимкнення електроенергії тощо. Дані чинники, на відміну, від чинників попередніх періодів, впливають на розвиток підприємств комплексно, а також формують суттєве поле опосередкованого впливу. Такий стан ускладнює процес прийняття відповідних рішень, оскільки, вимагає побудови відмінних від наявних моделей розвитку та нових адаптивних стратегій їх реалізації.

В науковій літературі подано значну кількість трактувань поняття «виробнича стратегія», які описують її сутність з різних сторін. Оновні трактування даного поняття подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «виробнича стратегія» різними авторами

Автор	Зміст поняття «виробнича стратегія»
Омельяненко Т. В. (Омельяненко, 2004 : 558)	це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи змінена наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг
Саух І. (Саух, 2016)	це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації
Деділова Т.В., Токар І.І. (Деділова, Токар 2022)	це частина загальної стратегії, спрямована на виробничу діяльність організації. Відповідно до цього погляду загальна стратегія організації визначає основні напрямки її діяльності та охоплює всю організацію в цілому; виробнича ж стратегія стосується перш за все виробничого аспекту діяльності (продукція, процеси, методи та ресурси виробництва, якість і ціни, терміни виготовлення та графіки робіт).
Попов С.А. (Попов, 2000 : 150)	складова корпоративної стратегії підприємства, поданої у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту, яка передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.
Томпсон А. та Стрикленд А. (Томпсон, Стрикленд, 2002 : 83)	являє собою ніщо інше як план управління виробничою діяльністю, що забезпечує одночасно підтримку бізнес-стратегії та досягнення цілей і місії підприємства.
Ковтун О. І. (Ковтун, 2005 : 172)	стосується налагодження виробничого процесу підприємства і його успішного функціонування та повинна враховувати наявні ресурси, обсяги виготовлення продукції, технологічний аспект виробництва (можливість і необхідність поліпшення технологічного рівня виробництва), можливість реагування на вимоги споживачів до продукції підприємства, гнучкість виробничих процесів, кваліфікацію персоналу тощо.
Дж. Бішено (Бішено, 2007 : 57)	це розроблення певної політики стосовно розміщення окремих потужностей, відповідних технології, а також суміжників та постачальницького ланцюжка, робітників та певного організаційного аспекту; крім цього, усе зазначене вище має бути зведеним до прогнозованих потреб споживачів та ринку, а сама виробнича стратегія повинна бути спрямована на довгострокову перспективу.
Hill A.V. (Хілл, 2011 : 245)	як набір політик щодо використання ресурсів фірми для підтримання стратегії бізнес-одиниці з метою одержання конкурентної переваги.
Р. Чейз, Р. Джейкобз та Н. Аквілано (Чейз, Джейкобз, Аквілано, 2007 : 55)	вона виражає розвиток загальної політики та планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.
Шершньова З. Є. (Шершньова, 2004 : 373)	це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів.
Мізюк Б. (Мізюк, 2009)	виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих

: 114)	потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги.
Гончаров Ю. (Гончаров, 2011 : 99)	максимально можливий випуск продукції (обсяг переробки сировини) в номенклатурі та асортименті за визначений проміжок часу (змін, робочий день, квартал, рік) за повного використання виробничого устаткування та виробничих площ на основі застосування прогресивної технології, поліпшення організації виробництва та праці.
Сасенко М. (Сасенко, 2010 : 43)	функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.
Бойчик І. (Бойчик, Васильчук, 2010 : 102)	зазначає, що виробнича стратегія вирішує низку питань, пов'язаних із необхідними для досягнення бажаного обсягу виробництва потужностями, потребами в закупівлі обладнання, вдосконаленні організації процесів основного і допоміжного виробництв, регулюванням поставок сировинно-матеріальних ресурсів та готової продукції, інвестиційними потребами.
Омельяненко Т.В. (Омельяненко, 2012 : 191)	полягає в забезпеченні стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою своєчасного прийняття, оптимального сполучення та ефективної реалізації у сфері його виробничої діяльності раціональних технологічних, економічних, ресурсних та організаційних рішень.
Василенко В., Ткаченко Т. (Василенко, Ткаченко, 2003 : 32)	розглядають як загальну політику і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії.
Міщенко А. (Міщенко, 2004 : 136)	є планом дій зі створення та реалізації продукту.
Сумець О. та Тумар М. (Сумець, Тумар, 2008 : 162)	є комплексом дій, які реалізуються на оперативному рівні та спрямовані виключно на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Коленда Н.В. (Коленда, 2017)	довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства.

*сформовано автором

Підсумовуючи наведені в табл. 1.3 твердження змістовного наповнення поняття «виробнича стратегія», можна виділити у них як деякі спільні елементи, так і різні, при чому, окремі із них дискусійного характеру.

Об'єднавши подані трактування враховуючи спільні елементи (складові), виробничу стратегію можна розглядати як:

- довгострокову програму дій;
- комплекс рішень;
- плани управління;
- процес переналадження виробництва;

- політику розміщення потужностей, використання ресурсів тощо.
- план, реалізація якого забезпечить максимальне використання виробничих потужностей підприємства в довгостроковій перспективі; план формування висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та ефективного управління ним; план досягнення стратегічних цілей підприємства.
- довгостроковий план із розроблення та реалізації продукту підприємства.

Тракувати виробничу стратегію як певну політику є дещо спрощено по відношенню до широти поняття «політика», оскільки, вона являє собою певну сферу діяльності підприємства в якій забезпечується досягнення його конкретних цілей чи задоволення окремих інтересів відповідних осіб. Наприклад, політику використання ресурсів можна трактувати як певну діяльність чи процес прийняття конкретних рішень щодо розміщення та розповсюдження ресурсів. Однак, в процесі стратегічного розвитку для ефективного здійснення певних процесів, використання ресурсів у тому числі, доречно було б розписати покроково здійснення етапів цього процесу із зазначенням бажаних та можливих планових результатів, враховуючи відповідні умови та передумови їх здійснення: відповідальних осіб; терміни реалізації; можливі результати за різних сценаріїв розвитку тощо.

Для більш точнішого окреслення виробничої стратегії в даному ракурсі варто вживати термін політичний процес як сукупність видів діяльності суб'єктів політики, які охоплюють усі стадії функціонування політичної системи і спрямовані на досягнення певних цілей.

Комплекс рішень стосується певного об'єднання окремих рішень щодо виконання різних дій задля досягнення визначених цілей або поведінки відповідних структурних підрозділів у потрібному напрямку. Тобто, являє собою поєднання окремих дій, в яких складно відобразити взаємозв'язок і показати їх взаємодію, а відповідно, простежити спільний результат.

Як план управління виробничу стратегію чи будь-яку іншу можна розглядати як складову процесу формування та реалізації стратегії в частині її

здійснення. Звісно основні засади управління необхідно враховувати при формуванні виробничої стратегії, однак, не робити основний акцент на цьому при трактуванні поняття, особливо, виробничої стратегії. Акцентувати увагу на терміні управління варто у випадку трактування таких видів стратегій як управління організацією, управління персоналом тощо.

Процес переналагодження виробництва може бути як однією із складових в трактуванні виробничої стратегії підприємства, оскільки, необхідно враховувати зміну каналів постачання ресурсів, завантаження потужностей, оптимізації площі виробничих та складських приміщень тощо.

Довгострокова програма та план дозволяють найточніше визначити досліджуване поняття, оскільки, являють собою передбачений хід подій у часі та порядок необхідних для їх максимально точного виконання правил, дій.

Що стосується поняття програми, то це послідовний алгоритм дій, реалізація якого дозволить виконавцю досягти мети. В свою чергу, план – це ряд дій, об'єднаних єдиною метою і призначених на виконання до певної дати.

План стосується фіксації системи цілей, задач і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища. Відповідно, план стосується чіткого виконання поставлених (спланованих) пунктів. Крім цього, мова йде про передбачений стан середовища, однак, певні зміни внесуть дисбаланс у сформований план. В свою чергу, програма – це розписана послідовність дій, яка може коригуватися залежно від зміни термінів, обсягів, виконавців. Тобто, вона гнучка і передбачає зміну окремих пунктів з метою адаптації під реальні умови для максимально точного досягнення цілей.

Тому, для трактування стратегії доречно застосовувати поняття довгострокової програми, оскільки, план є деталізованою послідовністю чітко окреслених завдань, яких потрібно дотримуватися в обмеженому часі для досягнення конкретних цілей, які під динамічно-непередбачуваною зміною умов функціонування суб'єктів господарювання можуть бути недосягнутими у запланованих обсягах. Тим паче, стратегії будь-якого рівня характеризуються такою властивістю як альтернативність, що відповідає особливості поняття

програма, оскільки, вона може містити декілька варіантів розвитку подій досягнення конкретної однієї і тієї ж цілі.

Щодо дискусійного аспекту поданих трактувань можна віднести те, що одні із них конкретизують виробничу стратегію у напрямку досягнення конкурентних переваг підприємства, інші – підтримання стратегій бізнес та корпоративного рівнів. Однак, виходячи із таких ознак стратегій як ієрархічність побудови та рівнева взаємопов'язаність, стає зрозуміло, що стратегії нижчих рівнів завжди підтримують або створюють основу для стратегій вищих рівнів залежно обраного способу їх формування «знизу вгору» чи «згори вниз». Тобто, їх ієрархічність в стратегічній піраміді підприємства є безапелляційною умовою його стратегічного розвитку, тому, не варто її зазначати як особливість окремих стратегій, оскільки вони всі підтримують та визначають одні одних.

Що стосується комплексності стратегій функціонального рівня, то це потрібно враховувати, оскільки вибір і планування здійснення окремих виробничих операцій залежить від відповідного фінансового, трудового, науково-технічного забезпечення та ринкових потреб (що враховує маркетингова стратегія) та своєю чергою впливає на їх ефективне управління і нарощення.

Враховавши зміст поданих трактувань, можна виокремити окремі підходи до визначення сутності поняття «виробнича стратегія», виділені за наступними ознаками:

Терміном:

- динамічний;
- статичний (поточний, базовий);

Напрямок здійснення:

- цільовий (результат);
- процесний;

Спрямованістю результатів:

- конкурентний;
- ресурсний;
- внутрішньо оптимізаційний (максимізації, бізнес-процесний);

- продуктоорієнтаційний;
- потенціалоформуєчий тощо.

Якщо брати до уваги динамічність та непередбачуваність факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають та кардинально змінюють напрямки розвитку підприємства, а також світові тенденції, які зумовлюють структурні зміни в національних та глобальній економіках, виникає необхідність зосередження уваги на конкурентному (ринковому) підході при розгляді поняття «виробнича стратегія» для сучасних підприємств. Оскільки, підприємству необхідно чітко визначити свою ринкову позицію відносно конкурентів для окреслення цільових категорій споживачів.

Проте, це не означає, що поза увагою варто залишити характеристики решти підходів, так як, отримання та утримання конкурентних переваг підприємства залежить і від ресурсного забезпечення, і від ефективності бізнес-процесів, і від оптимальності продуктового портфеля тощо.

Однак, вкласти характеристики та властивості різних підходів в одне твердження є надзвичайно складно. Тому, необхідно окреслити загальні аспекти кожного підходу, а решта складові подати як забезпечуючі (базові) елементи у відповідному контексті базових понять.

Так як на сьогодні вплив діяльності людини на екологію продовжує зростати, то серед актуальних національних та світових проблем на перший план виходить низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки через нестачу ресурсів, відсутність інноваційних технологій і недостатність матеріально-технічного й ресурсного забезпечення, залишаються невирішеними питання раціонального природокористування (екологізації) вітчизняних виробництв, зниження матеріаломісткості вітчизняної продукції та стабілізація ресурсного забезпечення виробництв. Унаслідок цього спостерігається скорочення кількості вітчизняних підприємств, погіршується екологічний стан виробництв, що супроводжується значним рівнем забруднення навколишнього середовища, негативно впливаючи на погіршення стану здоров'я нації. Саме тому, значної актуальності набуває необхідність застосування вітчизняними

підприємствами засад циркулярної економіки, що сприяє процесам переробки, повторного використання та відновлення сировини, і передбачає відхід від традиційної лінійної моделі «бери, виробляй і викидай», що переважала в економіці століттями.

Основними передумовами переходу до циркулярної економіки є:

1. Проблема лінійного типу виробництва;
2. Проблема ресурсів (нераціональне використання, відчутне зниження запасів ресурсів, нерівномірний розподіл і споживання ресурсів);
3. Проблема забруднення навколишнього середовища (глобальна проблема зміни клімату, погіршення загального екологічного становища, формування значного обсягу відходів).

Дослідження моделі циркулярної економіки та напрями покращення поводження з відходами в Україні – один з напрямів, який може розв’язати проблеми ресурсозабезпечення, особливо, коли частина підприємств України зруйнована, що порушує нормальне функціонування діючих партнерів. Відповідно, кожне підприємство має обрати шлях якісного інноваційного ресурсозабезпечення власного виробництва, порятунком для цього є циркулярна модель виробництва. Тобто, необхідно налагодити власне виробництво таким чином, щоб максимально скоротити залежність від зовнішніх стейкхолдерів.

Відповідно в даній ситуації, виробнича стратегія виступає вирішальною з усієї сукупності функціональних стратегій, оскільки, саме виробничий потенціал та його можливості конкурентоспроможного нарощення інших складових потенціалу підприємства визначають його товарний асортимент, взаємозв’язки із відповідними стейкхолдерами, умови співпраці та праці на підприємстві, політику позиціонування і представлення товару підприємства на ринку тощо. Тобто, першочерговим є визначення оптимальної виробничої системи підприємства з можливістю раціоналізації програми виробництва для ефективного налагодження безвідходного виробництва, замкнутих циклів виробництва тощо.

Підсумовуючи вище сказане, на рис. 1.5 подано основні умови, передумови та засади, які впливають і визначають поняття виробнича стратегії для сучасних підприємств.

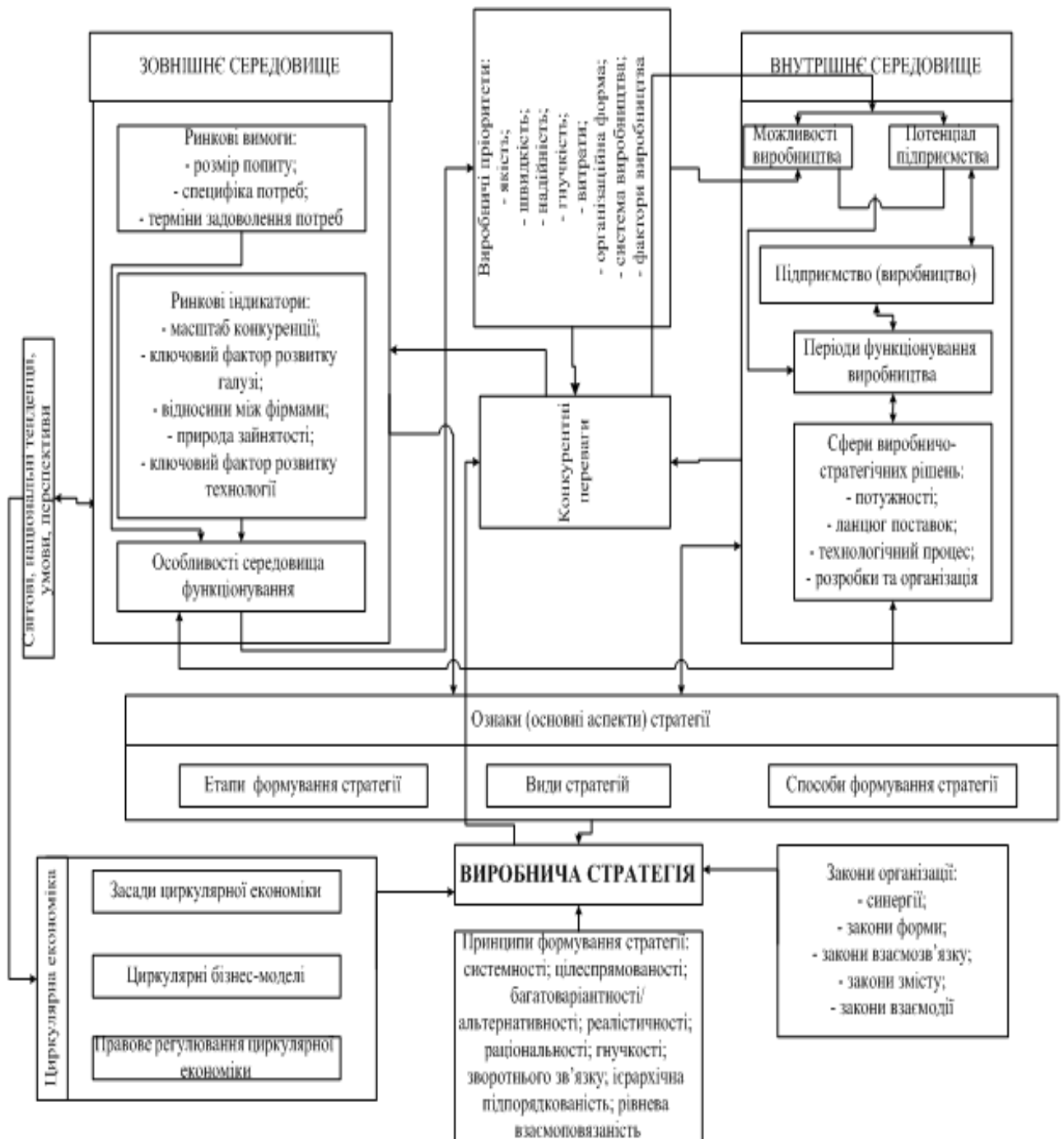


Рис. 1.5. Квінтесенція виробничої стратегії сучасних підприємств [розроблено автором]

Отже, виробнича стратегія – це довгострокова програма дій визначальної (ключових) складової функціональних стратегій, спрямована на забезпечення

стратегічного конкурентного потенціалу підприємства за рахунок результативного нарощення його виробничої складової ефективною виробничою системою шляхом раціоналізації товарного портфелю підприємства через збалансування зовнішніх (ринкових) потреб, тенденцій, пропозицій, внутрішніх можливостей та взаємозв'язків із привабливими стейкхолдерами, враховуючи принципи циркулярної економіки (позбавлення або зменшення відходів та забруднення, відновлення природніх систем, підтримування продуктів та матеріалів у постійному використанні).

Висновки за розділом 1

1. За результатами дослідження наявних в науковій літературі трактувань сутності поняття «циркулярна економіка» виділено ключові елементи у їх змісті. Це дозволило окреслити класифікаційні ознаки та критерії за якими трактування поняття «циркулярна економіка» розподілено на групи. Проаналізовано особливості циркулярної економіки поряд з іншими, найбільш поширеними концепціями економіки енвайроменталізму. Визначено місце і необхідність циркулярної економіки у розвитку сучасного суспільства. Доведено, що циркулярна економіка є інструментом забезпечення сталого розвитку суспільства та основних принципів і засад «зеленої економіки». Обгрунтовано, що для ефективного досягнення цих цілей принципи циркулярної економіки потрібно впроваджувати паралельно на мікро- і макрорівнях через побудову простих і складних циклів різних економічних систем. Необхідність формування простих і складних циклів економічних систем, їх взаємозв'язку і взаємодії, сприяло необхідності трактування поняття «циркулярна економіка» з двох площин – загальної та конкретної. Трактування поняття «циркулярна економіка» пропонованим чином, дозволить визначити особливості і ключові аспекти впровадження її основних засад на різних рівнях та формувати за результатами їх взаємодії відповідні моделі розвитку екологічного спрямування окремих соціально-економічних систем та суспільства загалом.
2. Розглянуто характерні ознаки основних видів функціональних стратегій. Досліджено і згруповано ключові аспекти діяльності підприємства, що визначають пріоритетну роль окремих видів функціональних стратегій у відповідності їх характерних ознак, залежно зміни умов функціонування підприємств. Обгрунтовано ключову позицію виробничої стратегії в конкурентоспроможному довгостроковому розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. Оскільки, можливість зменшення відходів залежить від раціоналізації бізнес-процесів підприємства і побудови ефективних

варіантів його співпраці із перспективними партнерами виходячи із визначеного стратегічного резерву певного виду потенціалу, що є засадами виробничої стратегії. Доведено, що раціоналізація внутрішніх бізнес-процесів в контексті комплексу функціональних стратегій з пріоритетністю виробничої, дозволить прийняти рішення про необхідність здійснення тих чи інших видів діяльності і/або можливості їх скорочення, перепрофілювання тощо під різні ситуації і спростити процес адаптування підприємства до динамічних умов його функціонування.

3. Проведене дослідження відображає результати узагальнення напрацювань науковців у сфері вивчення виробничої стратегії, зокрема в частині тлумачення самого поняття. На основі їх аналітичного аналізу та з використанням методів індукції та дедукції, логіки й узагальнення було виділено низку підходів до визнання сутності виробничої стратегії підприємства, що, своєю чергою, дало можливість автору сформулювати власне бачення трактування цього поняття. Проведене дослідження дало змогу розширити теоретичну базу напрацювань економічної науки загалом та стратегічного управління в умовах циркулярної економіки зокрема.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Маслак, Т. О., 2022; Маслак, Т.О., 2021¹ ; Маслак, Т.О., 2021³; Маслак, Т. О., 2022¹; Маслак, Т. О., 2023¹; Маслак, Т. О., 2023² ; Маслак, Т. О., 2024).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналітичне забезпечення впровадження засад циркулярної економіки сучасними підприємствами

Актуальність використання засад циркулярної економіки підтверджується катастрофічним впливом відходів на рівень, якість та тривалість життя суспільства.

У звіті «Про циркулярний розвиток» від 2021 року (Варфоломєєв, 2021) визначено, що наявна лінійна модель розвитку, яка актуальна для сучасних підприємств, зумовлює поступове підвищення температури, і у 2044 році таке зростання відбудеться на 3-6 градуси. При цьому, циркулярність глобальної економіки становить всього 8,6%. Також, глобальне потепління, за результатами дослідження, не відображає спадної тенденції. Це підкреслює високий рівень можливості настання катастроф для більшої кількості міст, вразливих країн та суттєвої кількості населення (Варфоломєєв, 2021).

Якщо ці всі 194 країни, що підписали у 2015 році Паризьку угоду, виконуватимуть свої зобов'язання, які стосуються зниження рівня відходів, то все одно прогнозований рівень збільшення температури становитиме 2-3 градуси до 2044 року (Яценко, Швиданенко, Швиданенко, 2022).

За прогнозами Світового Банку, до 2030 року кількість відходів може зрости до 2,58 млрд. т., а до 2050-го – до 3,77 млрд.т. Тверді комунально-побутові відходи зазвичай становлять менше ніж 5% загальної кількості відходів (сміття), вироблених у країні. Чинником 30-35% відходів у більшості розвинених країн є будівельний сектор економіки, і в деяких країнах будівельне сміття становить більше ніж 90% усіх відходів. Лише в Китаї більшість відходів утворюють сільське господарство та промисловість (Панасицька, 2022).

В Україні проблема зі сміттям критична – на сміттєзвалища потрапляє

велика кількість сміття, й деякі полігони твердих побутових відходів уже заповнені на 80-95% (Панасицька, 2022). Україна посідає дев'яте місце серед країн із найбільшим обсягом виробленого сміття на одного жителя (Україна..., 2019). Україна виробляє понад 474 млн. т. відходів на рік, із яких 448 млн. т. є небезпечними відходами. Більшість із решти 26 млн. відходів – міське сміття та відходи сільського господарства, зокрема, добрива, пестициди, відходи ферм і скотобоєць (Україна..., 2019).

У 2020 році в Україні утворилось понад 10 млн. т. побутових відходів. Для їх захоронення використано близько 6 тис. сміттєзвалищ, полігонів площею 9 тис.га. (Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні, 2020). Завдяки роздільному збиранню відходів із використанням сортувальних ліній, сміттєспалювальних установок і заводів було утилізовано і перероблено лише 6,3% усіх побутових відходів. Більша частина (4,6%) потрапила на сміттєпереробні лінії та пункти втор сировини, а менша (1,7%) була спалена. За експертними оцінками, обсяг реалізації послуг щодо вивезення побутових відходів перевищує 5,2 млрд.грн. (Горбаль, Ломага, 2022).

Починаючи із 2022 року, Україна зазнає значних екологічних збитків, що спричинено широкомасштабним вторгненням. Зокрема, за перших шість місяців війни екологічні збитки склали 395 млрд.грн. Дані Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів свідчать, що за цей період було зафіксовано понад 2 тис. випадків нанесення шкоди навколишньому середовищу. Збитки від забруднення повітря оцінюються у 176 млрд.грн., втрати водних ресурсів – у 106,3 млрд.грн., а земельним ресурсам – 8,8 млрд.грн. (Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023).

Отже, для покращення особистих конкурентних переваг на ринку, завоювання прихильності стейкхолдерів, потрібно активно впроваджувати заходи циркулярної економіки в усі сфери життєдіяльності вітчизняного суспільства.

Однак, для вітчизняних підприємств, які тривалий період часу працювали на засадах лінійної економіки, такий перехід буде дуже важким. В основному, складність цих змін пов'язана із потребою суттєвої реорганізації основної частини бізнес-процесів підприємства. Відповідно, виграшними залишаться ті компанії,

які вчасно реалізують потрібні циркулярні зміни, зокрема, вони: отримують можливість знизити витрати, зменшити відходи та забезпечити постійність доходів протягом циклів використання ресурсів; зможуть отримати і запропонувати екологічно чисті продукти; забезпечать контроль за матеріальними потоками.

Враховуючи результати досліджень особливостей використання основних засад циркулярної економіки, можемо виокремити ряд економічних та соціально-екологічних переваг від їх впровадження.

Переваги екологічного характеру від впровадження засад циркулярної економіки проявляються у зменшенні викидів шкідливих речовин в зовнішнє середовище, зокрема: викидів вуглецю; токсичних речовин у повітря; шкідливих викидів в атмосферу тощо.

Вигоди економічного характеру стосуються можливості створення додаткових робочих місць, мотивування інновацій. Зокрема, повторне використання вичерпних матеріалів, допомагає зробити економіку стійкішою до потрясінь глобального ланцюга постачань (Зварич, 2019).

Соціальні переваги стосуються можливості забезпечення рівності серед населення окремих країн через впровадження заходів посилення безпеки працівників, гідної та рівномірної для усіх оплати їх праці тощо.

Однак, поряд із перевагами при впровадженні засад циркулярної економіки підприємства можуть стикатися із суттєвими труднощами. Надзвичайно небезпечним і катастрофічним буде перехід до циркулярної економіки підприємств, на утилізації відходів яких, задіяна велика кількість людей. Значних втрат також зазнає і підприємство, чий бізнес пов'язаний із виготовленням дешевих товарів із впровадженням плановим старінням.

Відповідно, перехід до циркулярної економіки це тривалий і поступово реалізовуваний процес, який не може відбуватися швидко, а лише через використання цілеспрямованих обдуманих кроків, щоб не завдати шкоди окремим категоріям суспільства. Згрупований перелік особливостей (переваг і недоліків) реалізації засад циркулярної економіки подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості реалізації засад циркулярної економіки

Переваги від впровадження засад циркулярної економіки	Недоліки від впровадження засад циркулярної економіки
Зменшення обсягів споживання та видобутку природних ресурсів	Відсутність нормативно-правових актів, що забезпечують регулювання впровадження засад циркулярної економіки
Продовження терміну служби товарів	Відсутність екологічної свідомості у більшій кількості членів суспільства
Забезпечення інноваційно-економічного зростання	Наявність економічних бар'єрів та доступу до фінансування
Зменшення рівня утворення відходів	Потрібні технологічні навички та вміння, якими більша частина населення ще не володіє
Створення нових робочих місць	Виникнення відходів, які важко переробити
Зменшення залежності від імпорту та пришвидшення термінів поставок	Проблеми сприйняття споживачами
Сприяє зміні споживчих звичок	Нерівномірний розподіл переваг між країнами
Зменшення собівартості виготовлення продукції через зворотні відходи	

сформовано на основі (Горбаль, Сліпачик, 2023; Варфоломеев, 2021; Mandych, Babko, Pasemko, Girzheva, Taran, 2023; Переваги циркулярної економіки, 2024; Дейнеко, Ципліцька, 2018, Shpak, Kuzmin, Melnyk, Ruda, Sroka, 2020)

Як бачимо із даних табл. 2.1 основною проблемою, окрім, необхідності внутрішньої перебудови є зовнішня невизначеність, яка, зокрема для вітчизняної економіки, пов'язана із відсутністю відповідного законодавчого забезпечення. Порівняння нормативно-законодавчого забезпечення, що регулює реалізацію засад циркулярної економіки в ЄС та Україні подано в ДОДАТКУ А. За даними цього додатку можемо зробити висновки, що реалізація засад циркулярної економіки більш законодавчо забезпечена в країнах ЄС, що, відповідно, підтверджують результати її поширення, впровадження та ефективної реалізації серед підприємств цих країн. Аналізуючи політику України щодо дотримання мети Європейського зеленого курсу, можна підтвердити впровадження значної частини елементів цієї політики, однак, рівень конкретного законодавчого забезпечення процесів впровадження і регулювання засад циркулярної економіки згідно Директиви Європейського парламенту та Ради все ще недостатній, щоб відповідати вимогам міжнародного права країн ЄС з питань циркулярної економіки.

Можемо зробити висновки, що впровадження засад циркулярної економіки

вимагає перегляду і конкретизації основних забезпечувальних елементів, належних умов і передумов їх реалізації на всіх рівнях господарювання. При чому, потрібні чіткі нормативно-правові та методичні засади поетапного впровадження принципів циркулярної економіки. Подані рекомендації також повинні відображати шляхи реалізації певних принципів і способів їх досягнення через формування відповідних стратегій. Такі рекомендації мають мати як універсальний, так і адаптивний характер, для можливості їх коригування під специфіку діяльності окремих сфер суспільства. Ще одним із основних стримуючих фокторів впровадження засад циркулярної економіки для вітчизняних підприємств звичайно є війна, яка стримує впровадження будь-яких засад циркулярної економіки та їх підтримання на всіх рівнях управління. Однак, водночас, саме в даний момент часу і в період післявоєнного відновлення, принципи циркулярної економіки стануть надзвичайно актуальними для нормального функціонування окремих суб’єктів господарювання і країни загалом.

Дослідження змісту, принципів циркулярної економіки та особливостей здійснення, сприяло окресленню основних засад її базування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика основних засад циркулярної економіки

Назва	Пояснення
Позбавлення або зменшення відходів та забруднення (Design out waste and pollution)	Заходи циркулярної економіки направлені на виявлення та зменшення негативних наслідків економічної діяльності, які спричиняють шкоду здоров’ю людини та конкретним природним системам. Такими заходами можуть бути: зменшення викидів парникових газів і небезпечних речовин, зниження рівня забруднення повітря, землі та води.
Підтримання продуктів та матеріалів у постійному використанні (Keep products and materials in use)	Циркулярна економіка сприяє побудові замкнених виробничих циклів, що дозволяє зменшити відходи та збільшити цінність товарів. Така можливість дозволяє підприємствам зменшити залежність від значної кількості постачальників і підвищити контроль за якістю продукції.
Відновлення природніх систем (Regenerate natural systems)	Циркулярна економіка зменшує використання невідновлюваних ресурсів і зберігає або покращує відновлювані, наприклад, повертаючи поживні речовини в ґрунт для підвищення регенерації, використовуючи відновлювані джерела енергії замість викопного палива тощо.

сформовано на основі (Ярема, Федонюк, Бицора, 2023; Khilukha, 2024; Беспалий, 2024; Юрчишена, 2024)

Відповідно дослідженх вище засад, сформовані «10R» циклічних принципів циркулярної економіки, які в процесі еволюції змінилися із 3R, 9R до 10R. Впровадження цих принципів та стратегій, що їх забезпечують, призводить до зменшення споживання природних ресурсів і матеріалів, а також мінімізації утворених відходів. Розглянуті принципи 10R у роботі (Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023) запропоновано впорядкувати за пріоритетом їх використання при переході від лінійної до циркулярної економіки (рис. 2.1). Виходячи із останнього принципу, бачимо, що сучасні засади циркулярної економіки є екологічно бажаним ієрархічним підходом для закриття циклів матеріалів різних рівнів функціонування суспільства (Європейський Зелений Курс, 2023). Тому, основою її ефективної реалізації повинні бути кругові моделі взаємодії суб’єктів господарювання різних рівнів між собою.

Розглянемо циркулярні бізнес-моделі, розроблені компанією Accenture (див. рис. 2.2) (Чуріканова, 2020), що є на сьогодні загальноприйнятими. На рис. 2.2 представлено особливості цих бізнес-моделей, їх законодавче регулювання в окремих країнах та приклади впровадження.



Рис. 2.1. Комплекс принципів циркулярної економіки «10R» (Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023)

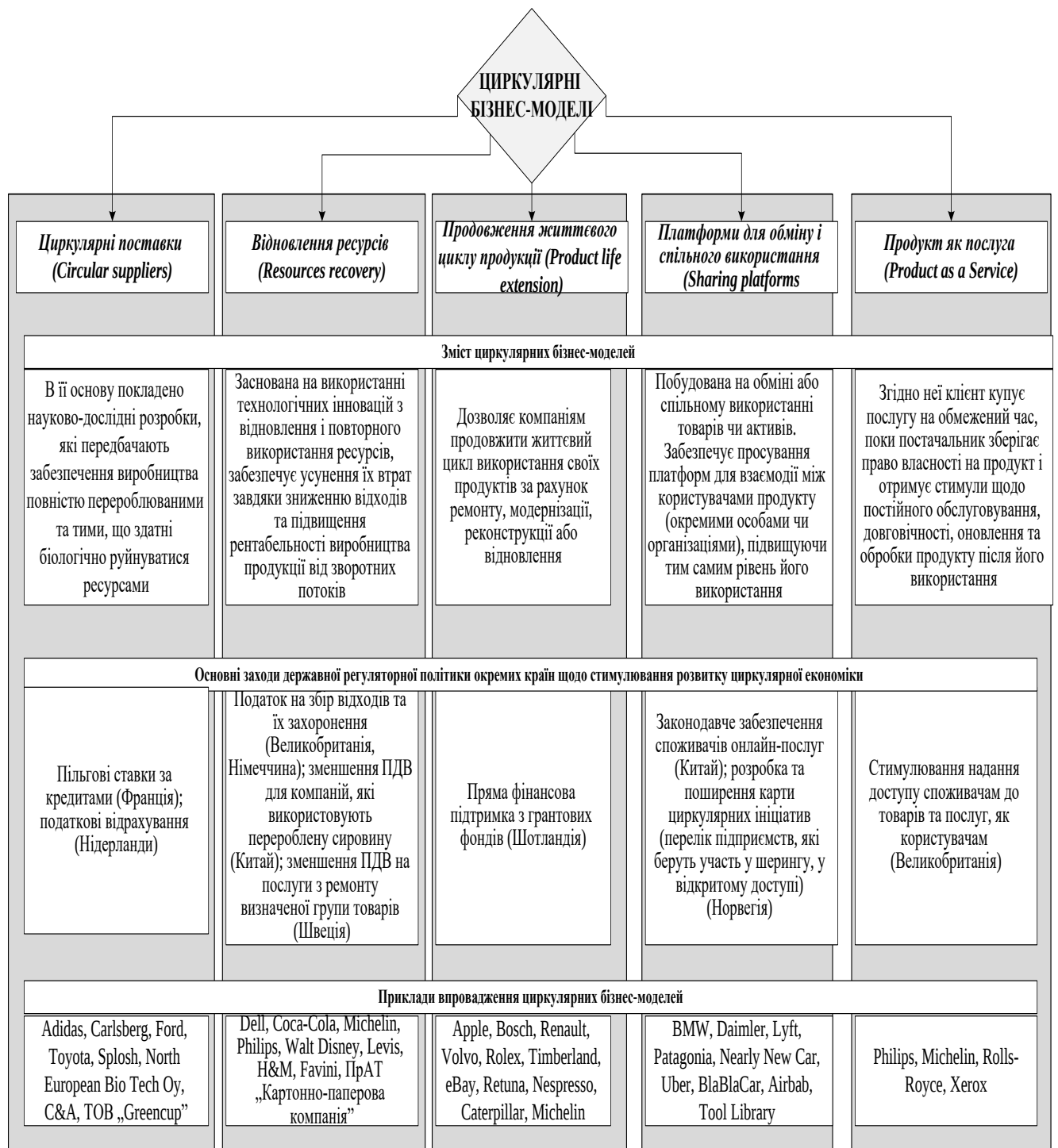


Рис. 2.2. Циркулярні бізнес-моделі

(розроблено автором на основі Дейнеко, Ципліцька, 2018; Шкуренко, 2021; Yuan, Bi, Moriguichi, 2006; Сергієнко-Бердюкова, 2015; Зварич, 2019)

Зміст даних моделей зводиться не до того, щоб робити «менш погано», а до того, щоб стимулювати позитивний вплив «через відповідне зростання». Дані моделі можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні (див. рис. 2.3).

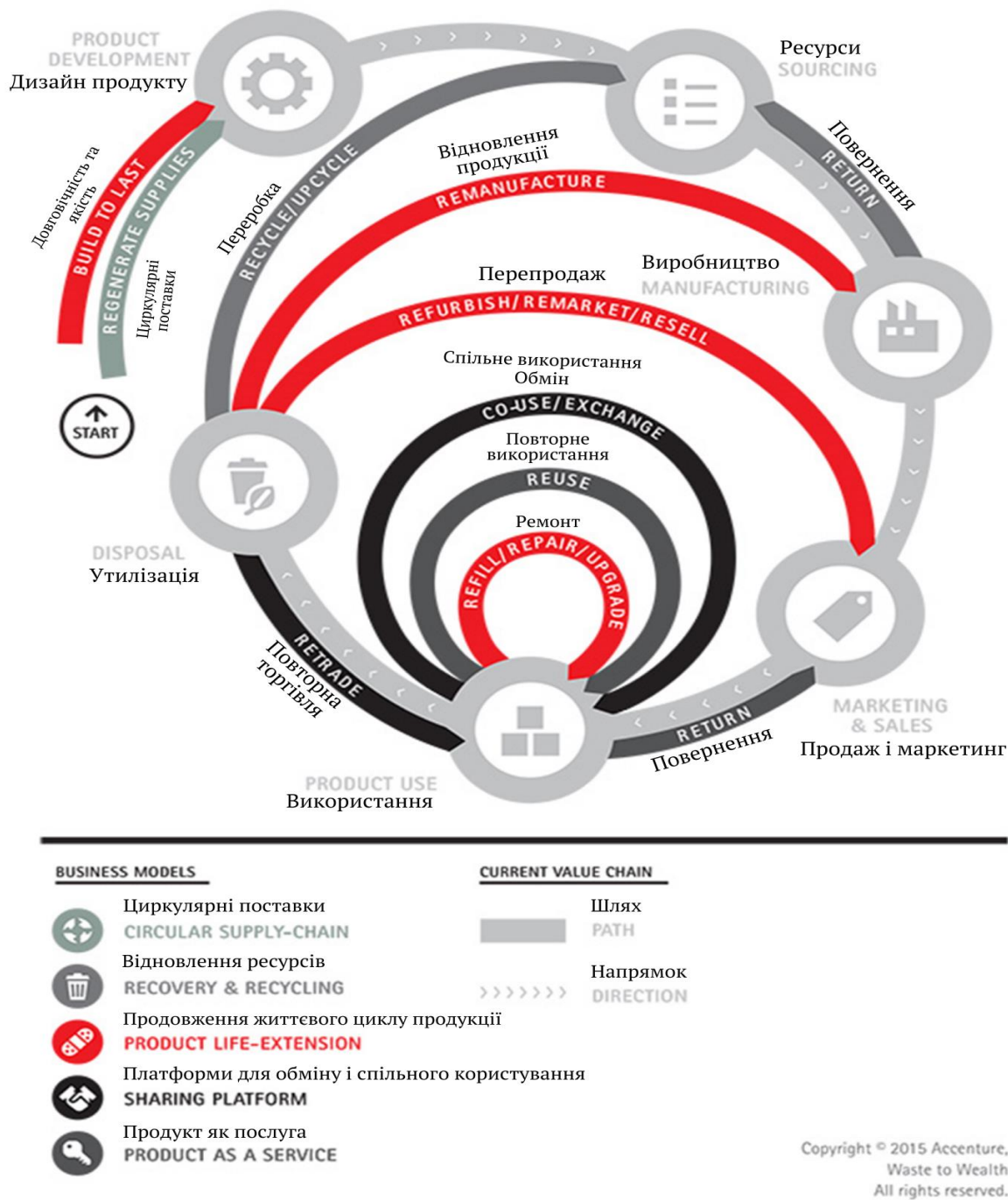


Рис. 2.3. Взаємозв’язок циркулярних бізнес-моделей (На шляху до циркулярної економіки в Україні, 2024)

Розглянемо детальніше приклади світових підприємств, які активно впроваджують засади циркулярної економіки (табл. 2.3).

В табл. 2.3 подано особливості застосування засад циркулярної економіки в діяльності підприємств, а також рівень їх впровадження і використання в довгостроковому розвитку через реалізацію окремих стратегій (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Характеристика основних засад впровадження циркулярної економіки в
діяльність і стратегію розвитку підприємств

№ з/п	Назва підприємства	Визначені цілі впровадження та розвитку циркулярної економіки на досліджуваних підприємствах	Місце (роль) циркулярної економіки у діяльності та стратегіях розвитку підприємства	Ефект здійснення стратегій впровадження, реалізації та розвитку циркулярної економіки	Стан досягнення поставлених цілей в результаті реалізації впроваджених стратегій циркулярної економіки досліджуваними підприємствами	Рівень охоплення стратегій підприємства засадами циркулярної економіки
1	«Renault»	Досягнення «вуглецевої нейтральності» до 2050 року	Реалізація обраних циркулярних стратегій з орієнтацією на зменшення вуглецевого сліду на кожному етапі життєвого циклу продукту	Зменшення викиду CO ₂ , отримання додаткового доходу від продажу відновлених запчастин.	D	Д
2	«SUEZ»	До 2027 стати лідером у галузі за рахунок своєї гнучкості, вмінням створювати додаткові цінності та інновації, а також за свою відданість людям, природі та планеті.	Діяльність компанії стосується впровадження окремих засад циркулярної економіки в напрямку ресурсоефективного поводження з твердими відходами та водопостачанням	Зменшення шкідливих викидів у атмосферу, генерація додаткового доходу за рахунок продажу відновлюваної енергії.	A	P
3	«BlaBlaCar»	Не поставлено або не заявлено на весь загал	Основою стратегії є принципи шерингової економіки	Зменшення викиду CO ₂ за рахунок перевезення більшої кількості пасажирів одним автомобілем, отримання доходу без виробництва нових продуктів та з мінімальним використанням	D	Б

				ресурсів.		
4	«Michelin»	Забезпечити 100% перехід на відновлювані матеріали до 2050 року	Засади циркулярної економіки прописані у місії та максимально повно визначаються у стратегії підприємства	Термін корисного використання шин зростає, а клієнти стають «довгостроковими партнерами».	А	Д
5	«Better Future Factory»	100% повторне використання пластику	Циркулярна економіка повністю інтегрована в корпоративну стратегію, оскільки, підприємство акцентує увагу на переробці та апсайклінг пластику.	Доступ до нових «зелених» фінансових інструментів та проектів, що фінансуються ЄС, отримання додаткового доходу від інвестицій у циркулярні стартапи.	А	Д
6	«Veolia»	Сприяти відновленню 70% усіх відходів, що виробляють її клієнти	Стратегія компанії побудована на місії – створення належних умов забезпечення ресурсами світу	Зниження витрат на утилізацію відходів, доступ до нових «зелених» фінансових інструментів та проектів, що фінансуються ЄС	В	Г
7	«FeuerWear»	Не заявлено	Стратегія підприємства базується на місії виробництва нових продуктів з використаних матеріалів	Запобігання утворенню відходів у текстильній галузі, зниження викидів CO ₂ , скорочення витрат на первинну сировину.	В	Д
8	«Stora Enso»	Забезпечити 100% перероблення товарів до 2030 року.	Стратегія даного підприємства в межах циркулярної економіки побудована на прихильності до прозорих і кругових матеріальних потоків, які сприяють мінімізації відходів та зменшенні шкідливих викидів	«Stora Enso» демонструє свою прихильність до збереження природних ресурсів та сталого управління лісами, використовуючи в своїй діяльності сировину, що містить 97% відходів.	А	Р
9	«Itelyum»	Досягнення 80% повторного використання ресурсів	Сталість та впровадження вдосконаленої моделі циркулярної економіки з круговим ланцюгом постачання є основою функціонування компанії.	Внутрішня соціально-економічна вартість (сталий підхід забезпечує важелі успіху для поліпшення обороту та економічної рентабельності, залучення додаткового капіталу та інвесторів), регенерація та експлуатація відходів,	А	Д

				зниження споживання води, зниження викидів CO ₂ та запобігання виникненню інших забруднювачів повітря, утилізація 700 тон небезпечних відходів.		
10	«Aquafill»	Не проголошено	Багаторічний шлях впровадження циркулярної економіки підтримується усіма акціонерами та керується конкретними внутрішніми принципами сталості.	Зменшення ризику завдяки меншій мінливості витрат на сировину, доходи від нових сегментів ринку за рахунок нових екопродуктів, участь у проектах, що фінансуються ЄС. Експлуатація відходів, зниження споживання води (внутрішня переробка води), зниження викидів CO ₂ , електрична енергія з відновлюваних джерел	D	Д
11	«Feralpi»	Забезпечити 94% використання вторинної сировини	Сталість – це основний принцип корпоративної стратегії компанії, в організації функціонує спеціальний підрозділ з забезпечення сталості.	Зниження витрат на утилізацію відходів, доступ до нових «зелених» фінансових інструментів та проектів, що фінансуються ЄС, регенерація та експлуатація відходів (металеві відходи), зниження споживання води, зниження викидів CO ₂ , виробництво енергії фотоелектричного джерела.	A	Д
12	«Favini»	Сприяти зниженню використання води на 41%	Циркулярна економіка повністю інтегрована в корпоративну стратегію, що дозволяє компанії бути основним рушієм використання циркулярних моделей в галузі виробництва паперу.	Зниження витрат на сировину, доходи від нових сегментів ринку, регенерація та експлуатація відходів аграрної та текстильної промисловості, зниження споживання води, зниження викидів CO ₂ , участь у проектах, що фінансуються ЄС.	A	Д

13	«Audi»	Забезпечити до 2050 року досягнення нейтрального CO ₂ балансу	Засади циркулярної економіки частково відображаються у стратегії, але не є її основним пріоритетом	Спільне використання дає змогу зменшити кількість автомобілів на дорозі, відповідно, скоротити викиди CO ₂ у повітря. В той же час, компанія зосереджує увагу на надійності та довговічності автомобілів «Audi».	D	Б
14	«Nokia»	Повне усунення парникових викидів до 2050 року	Засади циркулярної економіки частково відображаються у стратегії, але не є її основним пріоритетом	Зменшення забруднення, спричиненого утилізацією небезпечних матеріалів, що містяться в відпрацьованому електричному й електронному обладнанні.	A	Б
15	«Philips»	Генерування 25% доходу від циркулярних продуктів, послуг і рішень	Засади циркулярної економіки впроваджуються у стратегії компанії шляхом здійснення п'яти циклів повернення: дематеріалізація/оптимізація, обслуговування, відновлення, відновлення деталей, переробка.	Зниження забруднення, спричинене утилізацією небезпечних матеріалів, що містяться в відпрацьованому обладнанні. Повторне використання дефіцитних та дорогих матеріалів.	A	Д
16	«Ikea»	Створення до 2030 року інноваційних циркулярних продуктів	У стратегії підприємства відображено перехід від лінійного виду виробництва до циркулярного	Зменшення впливу значних виробничих потужностей «Ikea» на навколишнє середовище, уникнення потрапляння відходів на звалища, скорочення витрат на матеріали.	A	Д
17	«H&M»	Використання до 2025 року у всіх продуктах перероблених матеріалів	Принципи циркулярної економіки є вагомим частиною стратегії компанії, однак, не є її основним пріоритетом	17,9% використання відновлених матеріалів у виробництві, зменшення використання пластику в упаковці на 27,8%.	B	P
18	Liv:ra	Забезпечити реалізацію заходів відмови від надмірного виробництва	Принципи циркулярної економіки повністю впровадженні у стратегію розвитку компанії	При фарбуванні продукції компанія використовує природню сировину та реалізовує товар за моделлю «Make-to-	A	Д

		та споживання		Order», що передбачає виготовлення одягу на замовлення через інтернет. Це забезпечує нульвий запас і дозволяє не витрачати кошти на утримання чи утилізацію надлишків		
19	PepsiCola і Coca-Cola	До 2030 року забезпечити постачання відповідно 25% і 20% своїх напоїв у всьому світі в багаторазовій упаковці	Принципи циркулярної економіки впровадженні у стратегії, які стосуються відновлення ресурсів	Забезпечує усунення втрат ресурсів, підвищує рентабельність виробництва продукції від повернених потоків	А	Б
20	Carlsberg	Ціль на 2030 рік: 30% зменшення вуглецевого сліду від готової продукції; 50% скорочення споживання води на пивоварнях	Формування стратегії відбувається повністю із врахуванням засад циркулярної економіки	На 15% зменшення вуглецевого сліду від готової продукції; 100% охолодження з мінімальним впливом на клімат; зменшення у 2022 році споживання води на 21% порівняно із 2015 роком.	А	Д

Стан досягнення поставлених цілей в результаті реалізації впроваджених стратегій циркулярної економіки досліджуваними підприємствами: А-цілі повністю досягаються; В-цілі досягаються частково; С-цілі не досягаються; Д-цілі досягаються частково через вживання коригувальних заходів.

Рівень охоплення стратегій підприємства засадами циркулярної економіки: Д- засади циркулярної економіки повністю відображаються у стратегії компанії; Б - засади циркулярної економіки частково відображаються у стратегії компанії; Р - засади циркулярної економіки відображаються на конкретному рівні, етапі діяльності, стадії життєвого циклу продукції тощо; Г – глобальність.

сформовано на основі (Миценко , Хаджинов, 2022; Варфоломєєв , Чуріканова, 2020; Злотнік, 2021; Горбаль, Ломага, 2022; Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023; Чуріканова, 2020; Злотнік, 2023; Миценко, Хаджинов, 2022)

Із результаті дослідження поданих в табл. 2.3, бачимо, що в основному поставлені цілі підприємств щодо впровадження ними засад циркулярної економіки досягаються у повному обсязі (рис. 2.4). При чому, ці заходи реалізовані, в основному, через формування певних стратегій розвитку різних рівнів. Рівень досягнення цілей вищий у тих підприємствах, у яких засади циркулярної економіки повністю відображені у стратегії компанії.

Якщо брати до уваги рівень охоплення стратегій підприємства засадами

циркулярної економіки у вітчизняних (перелік і основі характеристики досліджуваних підприємств подано в ДОДАТКУ Б) та зарубіжних підприємств (рис. 2.5), то бачимо, що вітчизняні суттєво відстають від зарубіжних. При чому, такий розрив можна пояснити витратністю впровадження засад циркулярної економіки, нерозумінням необхідності впровадження заходів циркулярної економіки, що є результатом відсутності глобальної прив'язки стратегічного розвитку підприємства до розвитку регіону, галузі, країни на засадах циркулярної економіки. Тобто, відбувається розрив простого і складного циклів циркулярної економіки у вітчизняному просторі.

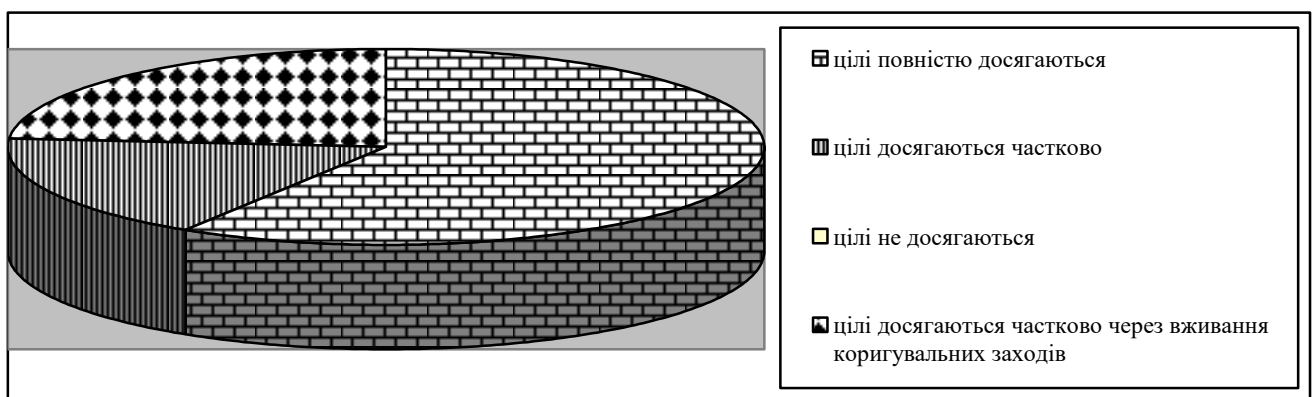


Рис. 2.4. Стан досягнення поставлених цілей розвитку досліджуваних підприємств в результаті реалізації ними впроваджених стратегій циркулярної економіки

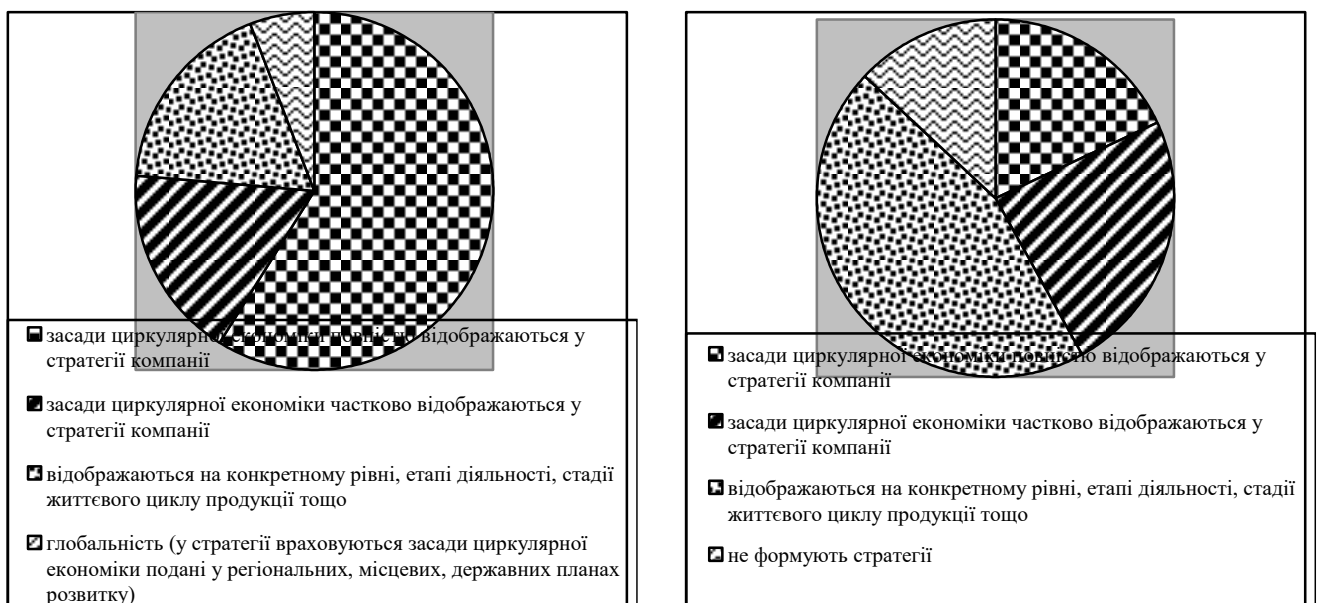


Рис. 2.5. Рівень охоплення стратегій підприємства засадами циркулярної економіки

З результатів досліджень бачимо, що вітчизняні підприємства впроваджують засади циркулярної економіки більше на конкретному рівні, етапі діяльності, стадії життєвого циклу, що відображається у їх стратегіях конкретних рівнів. Наприклад, якщо розглядати види стратегій застосовувані підприємствами при впровадженні засад циркулярної економіки, то бачимо, що для вітчизняних підприємств це в основному стратегії нижчих рівнів управління – функціональний, операційний (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Перелік найбільш вживаних підприємствами стратегій впровадження та розвитку засад циркулярної економіки

сформовано на основі (Миценко , Хаджинов, 2022; Варфоломєєв , Чуріканова, 2020; Злотнік, 2021; Горбаль, Ломага, 2022; Артемов, Бахчеван, Бочко, 2023; Чуріканова, 2020; Злотнік, 2023; Миценко, Хаджинов, 2022; Злотнік, Мельник, 2020)

Як бачимо із даних рис. 2.6, використовувані українськими підприємствами стратегії, стосуються процесу виробництва. За результатами дослідження можемо зробити висновки, що стратегії зарубіжних компаній, в основному, стосуються корпоративного рівня їх розроблення, оскільки, відображають загальний напрямок розвитку підприємства та відповідають характеристикам стратегій цього рівня, а саме:

- диверсифіковане зростання, інтеграційний розвиток – стратегічні альтернативи загальної стратегії зростання;
- стратегія замкнення виробничого циклу, якій притаманні риси стратегічної альтернативи загальної стратегії інтенсифікації зусиль;
- стратегія управління зворотними матеріальними потоками, якій притаманні риси стратегічної альтернативи загальної стратегії зростання – зворотної вертикальної інтеграції тощо.

А стратегіям, використовуваним українськими підприємствами притаманні риси стратегій функціонального рівня, оскільки, вони стосуються процесу виробництва, зокрема: ресурсного забезпечення, характеру виробничого процесу тощо. Проте, стверджувати, що саме таке формулювання стратегій обирають вітчизняні підприємства не можемо. Оскільки, досліджувані дані, отримані за результатами опитування і, тому, припускаємо, що респонденти могли описували заходи, які здійснюють на їх підприємствах відповідно особливостей циркулярної економіки. А, відповідно, після, співставивши ці заходи із особливостями загальноприйнятих стратегій, і було виділено експертами перелічені стратегії функціонального рівня для вітчизняних підприємств, які подано на рис. 2.6.

Однак, як свідчать дані табл. 2.3, цілі максимально досягаються підприємствами, які комплексно формують і реалізують стратегії з врахуванням засад циркулярної економіки на усіх рівнях.

Тому, сучасні підприємства повинні враховувати засади циркулярної економіки у своїх бізнес-моделях, розпочати пілотні ініціативи та сформувати стратегію переходу до циркулярної економіки як ключової рушійної сили їх розвитку. Кращі із сформованих та ефективно впроваджених бізнес-моделей

копіюватимуться, масштабуватимуться і стимулюватимуть окремі суб'єкти господарювання до певних дій в напрямку впровадження засад циркулярної економіки.

2.2. Аналізування стану та особливостей формування виробничих стратегій підприємствами

Основні засади та підходи стратегічного менеджменту, які використовуються зарубіжними підприємствами, в основному, представлені як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. Вітчизняні ж підприємства використовують запозичені розробки зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій, з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними лідерами у галузі стратегічного управління є США і Японія (Дзундза, Вдовічен, 2017).

Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більше як 30 років застосовують стратегічне управління. Особливістю формування і реалізації стратегії на їхніх підприємствах є створення особливої структури управління, яка не тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є СЦГ (стратегічні центри господарювання). СЦГ охоплюють виробничі відділення за наступними ознаками: спільність ринку збуту; однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розробки, виробництва і реалізації; наявність профільних конкурентів. Стратегії американських компаній націлені в основному на прискорення віддачі інвестицій і на підвищення вартості акцій (Дзундза, Вдовічен, 2017). Зокрема, найбільшою популярністю в американських компаніях користуються такі види стратегій: стратегії зростання або обмеженого зростання; скорочення; мінімізації; інвестиційна; фокусування; маркетингова; диференціації;

інноваційна та операційна; оперативного реагування (Колосок, 2012).

Система стратегічного менеджменту в Японії набагато старша і найбільш розповсюдженіша. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробці цілей, що складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану. Японський підхід стратегічного менеджменту орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що випускається. Відтак у японських компаніях широко застосовують наступні стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо (Дзундза, Вдовічен, 2017).

Ще однією країною, яка є найбільш гнучкою та оперативно пристосовується до стрімких та непередбачуваних ринкових змін є Фінляндія. У Фінляндії найбільше розповсюдження отримала стратегія «керування за результатами», що означає по суті спільну систему керування та розвитку, за допомогою якої досягаються результати, що визначені та узгоджені з усіма членами організації (Кононова, Власенко, 2020).

Підсумовуючи вищесказане можна відмітити, що основою: японських систем стратегічного управління є розроблення стратегічних карт; американських – організаційна реорганізація; фінляндських – бажані результати (цільова). При чому, формування стратегій за одними моделями здійснюється лише визначеною групою експертів (американська та японська моделі), а за іншими - усім персоналом, що безпосередньо реалізовуватиме обрані заходи (фінляндська модель). Перевагою першого підходу до формування стратегії є сформовані та роками підтверджені знання експертів особливостей різноманітних методик формування та реалізації стратегії, а також основних засад їх використання в конкретних ситуаціях. Перевагою другого підходу – добра обізнаність працівників із специфікою конкретного підприємства. Тому, в результативному підході до формування і реалізації стратегії варто поєднати ефективні особливості і практики застосування різних моделей.

Широке застосування стратегій розвитку зарубіжними підприємствами

підкреслюють дані їх діяльності, що представлені на рис. 2.7.

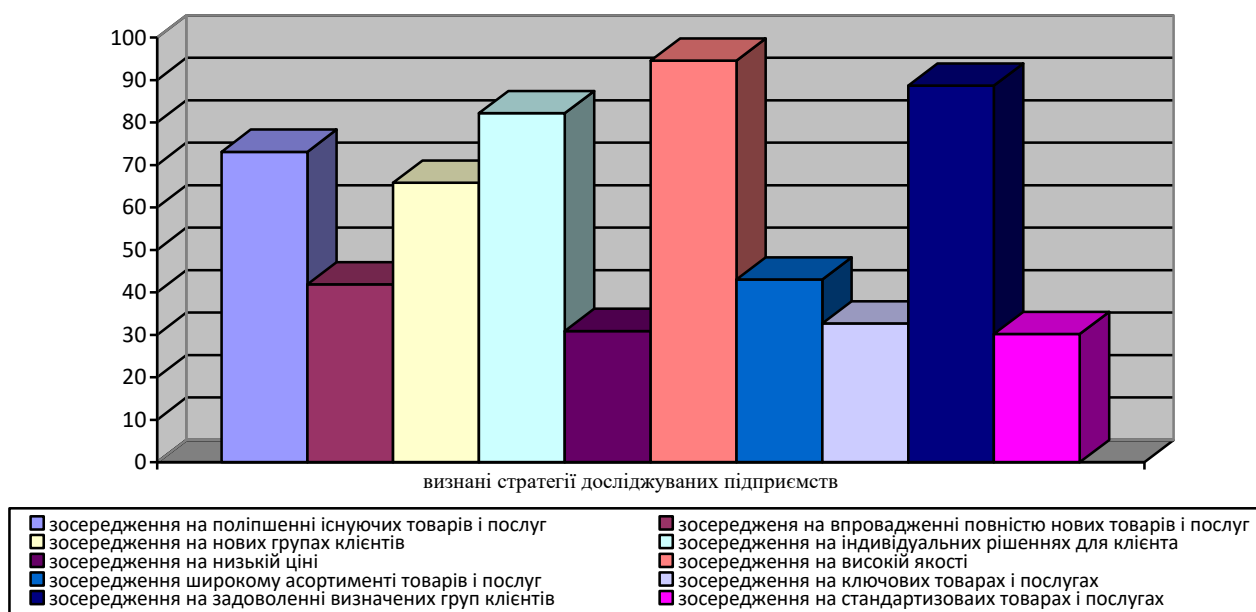


Рис. 2.7. Основні стратегії впроваджувані досліджуваними зарубіжними підприємствами протягом 2018-2023 рр.

сформовано за (Community Innovation Survey, 2020; Community Innovation Survey, 2018; Тарасенко, Лимонова, Ключник, 2024)

З даних рис. 2.7 бачимо, що основними стратегіями сучасних зарубіжних підприємств є «зосередження на якості», «зосередження на задоволенні потреб визначеної групи клієнтів», «зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг» та «зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнтів». Тобто, стратегії досліджуваних підприємств мають в основному зовнішнє спрямування з орієнтуванням на потреби та запити клієнтів. Однак, запити клієнтів компанії намагаються задовольнити максимально повно виходячи із своїх внутрішніх можливостей. Про це свідчить низька реалізація підприємствами стратегій, які вимагають «зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг». Тобто, зарубіжні компанії намагаються йти за клієнтом шляхом нарощення наявних власних можливостей для задоволення їх вибагливих потреб. В даному випадку, як бачимо із використовуваних іноземними підприємствами стратегій представлених на рис. 2.7, основою такого нарощення є окремі ключові товари або товари на яких ці підприємства спеціалізуються.

На рис. 2.8 подано перелік стратегій, перелічених на рис. 2.7, відповідно пріоритету їх використання підприємствами окремих країн.

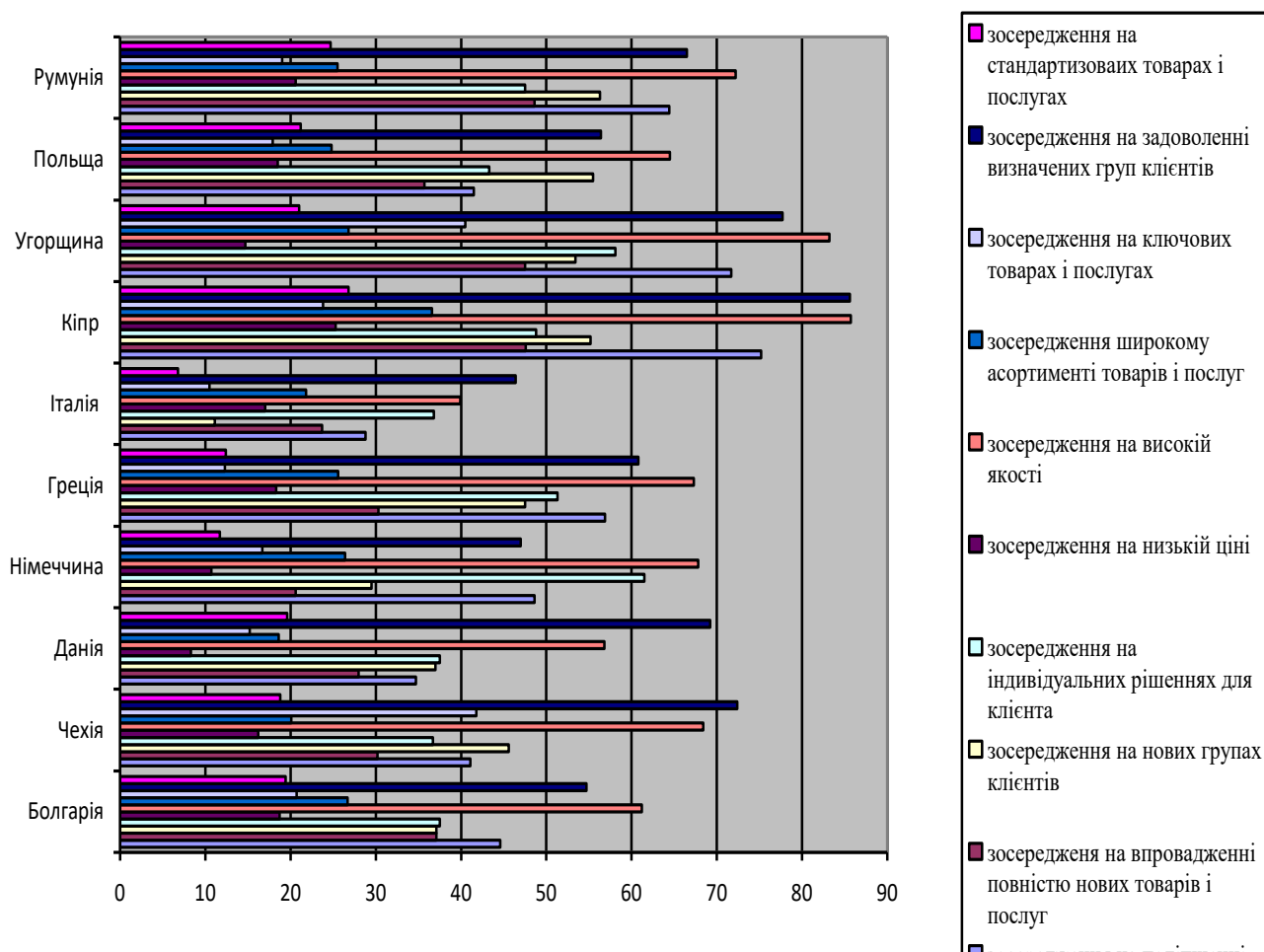


Рис. 2.8. Частка використання конкретних стратегій підприємствами окремих країн у 2018-2023 рр.

сформовано за (Community Innovation Survey, 2018; Тарасенко, Лимонова, Ключник, 2024)

З даних рис. 2.7 бачимо, що підприємства, які формують і реалізують стратегії знаходяться в Угорщині і на Кіпрі. При чому, стратегії цих підприємств є клієнтоорієнтованими. Підприємства Румунії і Польщі менше формують стратегії свого розвитку, однак, більше, ніж решта досліджуваних країн. Стратегії їх підприємств орієнтовані на високу якість продукції. Такої стратегічної орієнтованості дотримуються і підприємства Німеччини, Греції, Болгарії, Румунії. Найменше уваги формуванню і реалізації стратегії, серед досліджуваних країн, приділяють підприємства Італії.

При чому, більшість підприємств, які обрали пріоритетними стратегії

«поліпшення існуючих товарів і послуг», «охоплення нових груп клієнтів» і «задоволення визначених груп клієнтів» вважають, що формування та реалізація стратегії забезпечує ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження, підтверджують, що зазначені стратегії формувалися і реалізовувалися підприємствами різних розмірів (великі, середні, малі). Зокрема, підприємства усіх розмірів в досліджуваних країнах не надто активно впроваджують та прихильні до стратегій «низька ціна» і «зосередження на ключових товарах і послугах». В свою чергу, малі підприємства менш активно впроваджують і вважають неперіоритетними в своєму розвитку стратегії «впровадження повністю нових товарів і послуг», «широкий асортимент товарів і послуг» і «зосередження на стандартизованих товарах і послугах» (Тарасенко, Лимонова, Ключник, 2024).

Отже, великі і середні зарубіжні підприємства обирають стратегії орієнтовані на якість продукції та запити клієнтів, що є характерною ознакою стратегій бізнес-рівня. В свою чергу, малі підприємства в своїх стратегіях більший акцент роблять на цінові параметри товарів і послуг, що характерно для функціональних стратегій. Зосередження уваги на конкретних функціональних параметрах не дозволяє максимально повно задовольняти швидко вникаючі потреби ринку. Це знижує конкурентоспроможність та стійкість малих підприємств в стратегічній перспективі.

Проведені дослідження, підтверджують впровадження на більшості підприємств стратегій бізнес-рівня, що, відповідно, пояснює невисоку частку їх впровадження малими підприємствами. Це пов'язано із тим, що бізнес (діловий) рівень формування стратегій на малих підприємствах розмитий, бо зазвичай стратегії малих підприємств цього рівня об'єднуються із стратегіями їх корпоративного рівня. Така різновекторна специфіка використовуваних стратегій підприємствами різних розмірів, вимагає розроблення уніфікованої методики, яка дозволить рівноцінно швидко і легко формувати та реалізовувати стратегію будь-якому підприємству незалежно від розміру. Враховуючи те, що для великих

підприємств, як показують результати дослідження, формуються стратегії вищих рівнів, а потім переносяться їх окремі завдання на нижчі рівні, що є особливістю способу формування стратегії «згори до низу», для малих, навпаки – з нижчих, що є особливістю способу формування стратегії «знизу до гори», то пропонована методика повинна включати можливості узгодження особливостей цих способів між собою.

Щодо діяльності вітчизняних підприємств, то через широкомасштабне вторгнення (за даними опитувань) тільки незначна кількість підприємців змогла адаптуватися до складних умов, побудувати стратегію та бізнес-плани (Слуцький, 2022). За результатами досліджень Агентство Advanter Group тільки 33% українських підприємств (станом на червень 2022 р.) зуміли адаптуватися до діяльності під час війни і мали активну стратегію діяльності. При чому, найбільш розповсюдженою моделю цих підприємств визнано модель стратегічного управління, яка базується на науковій обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на отримання максимального результату при мінімумі витрат (Беззубко, Ткаченко, 2022). Дане твердження підтверджує використання вітчизняними підприємствами систем стратегічного управління зарубіжних компаній, зокрема, у розглянутому випадку – це елементи фінляндської і японської моделей. Однак, врахування тенденцій зарубіжних підприємств вітчизняними в повному розмірі обмежується сучасними умовами розвитку економіки країни, зокрема війною і пов'язаних із нею змінами.

Особливості використання елементів стратегічного управління вітчизняними підприємствами загалом та зокрема стан вибору ними стратегій визначено враховуючи результати онлайн-анкетування. Це опитування тривало від 1 до 30 листопада 2023 року. Участь у ньому прийняло 750 респондентів, представників різних сфер, галузей діяльності (нерухомості, будівництва, електронної комерції, сфери обслуговування, сільського господарства, медицини, ІТ, логістики тощо) та керівників різних ланок управління (власники компаній/ФОП, менеджери, фінансові, маркетингові та ІТ-директори). Для кращого сприйняття, опрацювання, врахування отриманих результатів і

можливості їх співставлення із результатами зарубіжних компаній, в дослідженні респондентів розподілено відповідно розміру їх бізнесу. Відповідно до цього, частка респондентів-представників: мікрокомпаній, які приймали участь в опитуванні становить 45%; малого бізнесу – 27%; середнього бізнесу – 19%; великого бізнесу – 9% (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024).

Результати опитування, представлені у роботі (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024), щодо даних підприємств, які підвищили свої потужності (62% підприємств працювали на повну, 24% - з обмеженнями, 4% - на стадії відновлення роботи) та підприємств, які призупинили свою діяльність (2% призупинили діяльність або знайшли нові вектори розвитку, 5% закрили бізнес), підкреслили покращення їх стану і адаптивну здатність функціонування у 2023 році порівняно із 2022 роком.

Опитувані компанії у 2022 році в основному свою продукцію реалізовували на внутрішній ринок у частці 86%. У 2023 році, частка підприємств, що реалізували свою продукцію на закордонні ринки збільшилася із 4% до 17%.

Розподіл респондентів за регіональною ознакою згруповано в два види: області активного функціонування бізнесу; області менш активного функціонування бізнесу. До першої групи віднесено області: Київська з відсотком респондентів 47%; Дніпропетровська – 24%; Львівська – 24%; Одеська – 19%; Вінницька – 19%. В другу групу входять області: Чернігівська – 14%; Сумська – 14%; Закарпатська – 13%; Чернівецька – 12%; Херсонська – 9%.

50% досліджуваних підприємств працювали офлайн з повною фізичною присутністю працівників на роботі.

Основними технологіями, які використовувалися підприємствами для підвищення можливості досягнення поставлених довгострокових цілей за результатами опитування представленими у роботі (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024) визнано: штучний інтелект, хмарні сервіси для роботи з документами (наприклад, Microsoft 365), КЕП, CRM, перехід на нову ІТ-платформу, мобільний додаток, чат-бот, сервіс для

моніторингу транспорту по GPS, інструменти для віддаленої роботи, використання альтернативних джерел енергії тощо.

Основними даними діяльності досліджуваних підприємств, що свідчать про відповідні результати реалізації стратегій їх розвитку та збільшення адаптаційних можливостей у 2023 році порівняно із 2022 роком є:

- зростання витрат у розмірі від 20 до 50% у 43% і вище 50% у 18% опитуваних підприємств, у 18% підприємств витрати не змінилися або змінилися несуттєво, у 9% скоротилися;

- збільшення доходів у 32% підприємств, залишені без змін у 16% підприємств та скорочені на 20-50% у 21% підприємств, а більше ніж на 50% у 16% підприємств. Також, слід відзначити скорочення кількості підприємств у яких зменшилися доходи на 11% у 2023 році порівняно із 2022 роком;

- підвищення розміру прибутку у 32 % підприємств, що на 12% більше, ніж у 2022 році, зменшення прибутку у 48% підприємств, кількість яких на 10% менша, ніж у 2022 році.

Однак, якщо взяти до уваги заходи, які супроводжували зміни основних показників діяльності досліджуваних підприємств, то лише 26% із них мали стратегічне значення, що підтверджується даними щодо періодів планування на досліджуваних підприємствах (рис. 2.9).

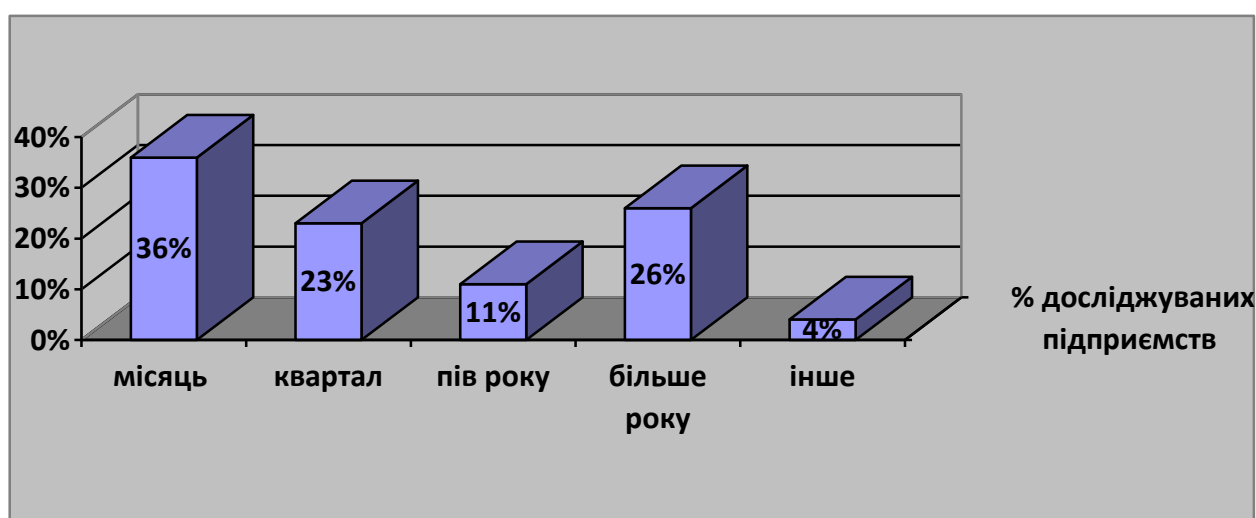


Рис. 2.9. Періоди планування на досліджуваних підприємствах (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024)

Дані опитувань представлені на рис.2.9 підтверджують переважання короткострокового планування на вітчизняних підприємствах. В основному планування основних показників діяльності термом більше ніж на рік здійснюють великі та середні підприємства. При чому, кількість підприємств, які практикують довгострокове планування у 2023 році порівняно із 2022 роком зросла на 9% (від 17% у 2022 році до 26% у 2023 році).

Основними стратегічними змінами на підприємствах у 2023 році були (рис. 2.10): зменшення портфеля товарів/послуг у 31% підприємств; розширення лінійки товарів у 26% підприємств; вихід на нові ринки у 9% підприємств; повна зміна сфер діяльності у 2% підприємств.

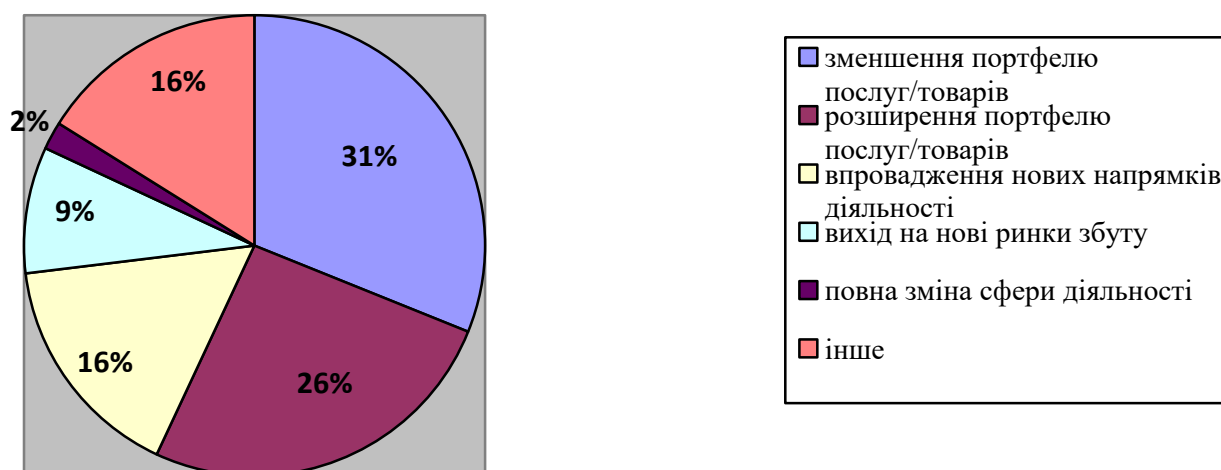


Рис. 2.10. Основні напрямки стратегічних змін досліджуваних вітчизняних підприємств у 2023 році (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024)

Дані рис. 2.10 підтверджують впровадження вітчизняними підприємствами стратегічних заходів вищого рівня стратегічної піраміди, що залежно від виду підприємства (диверсифіковане чи не диверсифіковане) здійснюються в межах загальних чи бізнес стратегій.

Варто відзначити, що основні негативні особливості процесів формування та реалізації стратегій розвитку досліджуваних підприємств пов'язані із тим, що вони не акцентують увагу на основних етапах розроблення стратегії, які широко описані в науковій літературі та використовуються зарубіжними підприємствами.

Підтверджують дане твердження результати використання досліджуваними підприємствами елементів стратегічного аналізу, оскільки, лише 44% досліджуваних підприємств аналізують попит на товари та послуги, 38% аналізує стан ринку, асортимент конкурентів, їх ціни, 14% проводить опитування серед клієнтів. Водночас 27% підприємств (середніх і великих) залишили свої рекламні бюджети без змін, зіславшись на ефективність поточної стратегії (Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар, 2024).

Крім цього, основними запланованими змінами досліджуваних компаній у 2023 році на 2024 рік визнано такі: 39% підприємств не планували змінювати власні стратегії розвитку, оскільки, вважали їх ефективними; 25% підприємств розглядали необхідність розробки нових напрямків діяльності; 19% підприємств планували переглянути і реорганізувати портфель послуг/товарів; 12% підприємств планували вийти на нові ринки збуту; лише 2% підприємств хотіли кардинальної трансформації діяльності в стратегічному періоді.

В табл. 2.4 наведено результативність впровадження окремих стратегічних заходів відповідними підприємствами.

Таблиця 2.4

Результативність впровадження стратегічних заходів вітчизняними підприємствами (EBITDA основних агрокультур: результат кращий, ніж очікувалось, 2024)

№ п/п	Назва підприємства	Показник EBITDA на гектар, \$	Наявність офіційного сайту, +/-	Наявність стратегії +/-
1	«Сварог Вест Груп»	700	+	+
2	“Grain Alliance”	560	+	+
3	«Агроспецсервіс»	520	-	н/д
4	«Чиста криниця»	500	-	н/д
5	«Індустріальна молочна компанія»	420	+	+
6	«Вінницька агропромислова група»	347	+	+
7	“Agromino”	336	+	+
8	“UkrLandFarming”	311	+	+
9	«Агрейн Холдинг Лімітед»	300	-	-

10	«Росток_Холдинг»	297	+	+
11	“AgroGeneration”	244	+	+
12	«Укрпромінвест-Агро»	237	+	н/д
13	«Агропросперіс»	231,5	+	н/д
14	«Миронівський хлібопродукт»	231	+	+
15	«Нібулон»	225	+	н/д
16	“KSG Agro”	200	+	+
17	«АПК-Інвест»	190	+	+
18	«Українські аграрні інвестиції»	179	+	+
19	«Агро Інвест Україна»	156	-	н/д
20	«Астарта»	124	+	+

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можемо зробити висновки, що не завжди наявність стратегії забезпечує ефективність розвитку підприємства. Зокрема, наприклад, компанія «Агрейн Холдинг Лімітед» не маючи певної стратегії мала можливість отримати EBITDA у розмірі 300 дол. на гектар. Дане значення на 176 дол. на гектар більше, ніж компанія, яка успішно сформувала і впровадила стратегію свого розвитку. Тобто, ефективність довгострокового розвитку підприємства залежить не лише від стратегії, а ще й від: вміння і знань людей, які реалізують стратегічні заходи; рівня відповідності отриманих результатів поставленим цілям; правильності визначених етапів реалізації стратегії; результативності застосовуваного управлінського інструментарію тощо (Рунчева, 2017; Власенко, Станіславик, Коваленко, 2022).

Тобто, процес формування стратегії повинен включати етапи її розроблення на усіх рівнях управління підприємством і ефективного втілення в кожен аспект його діяльності, підкріплений потребами розвитку цього підприємства в галузевому, регіональному, національному, світовому масштабі. Відсутність такої комплексної методики в основному зумовлена опосередкованим ставленням до процесу формування стратегії вітчизняними підприємствами, її безпосереднього документування і реалізації.

Основні причини неефективного формування та реалізації стратегій вітчизняними підприємствами, враховуючи особливості їх формування і реалізації зарубіжними компаніями, подано на рис. 2.11.

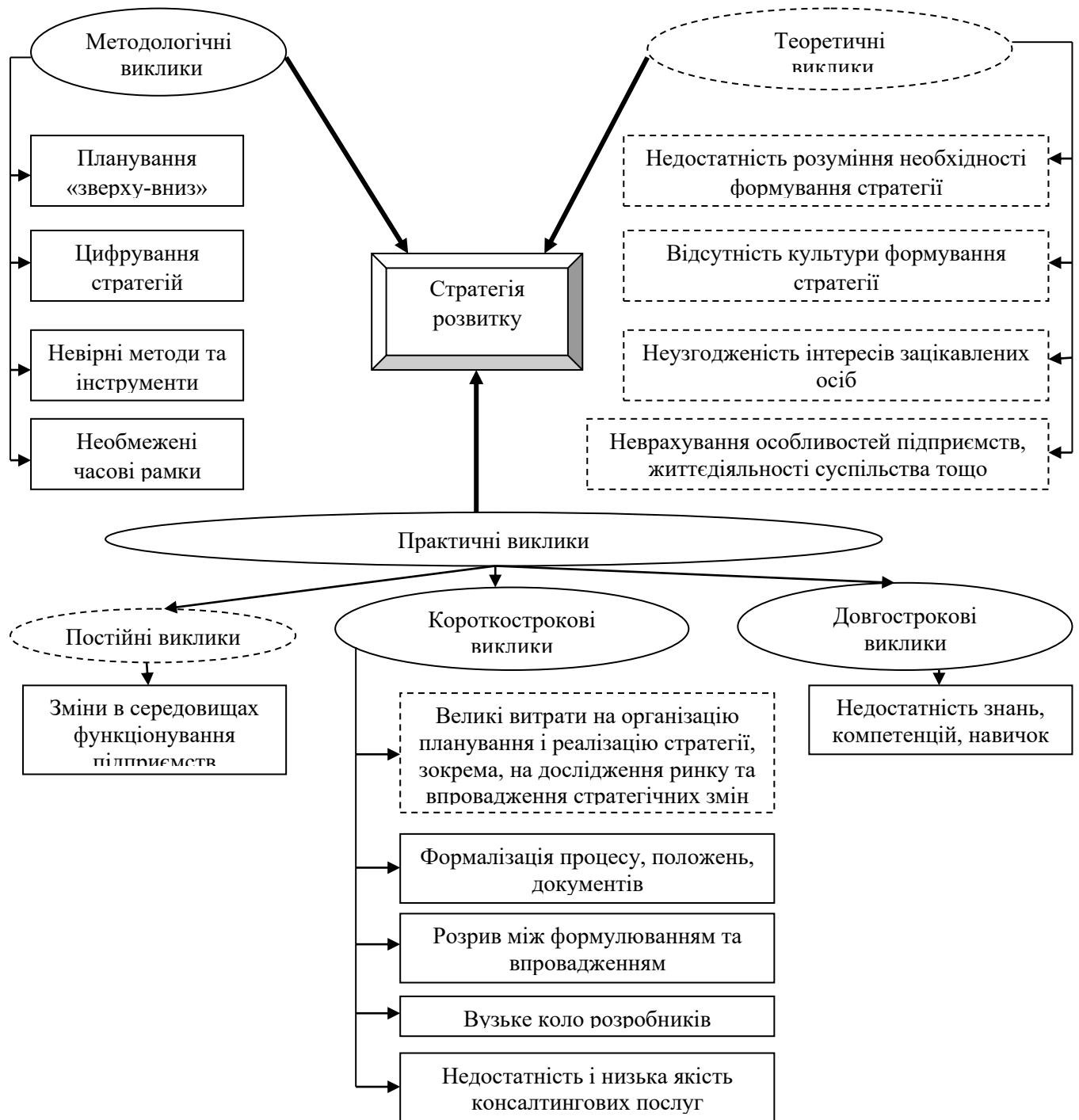


Рис. 2.11. Труднощі формування та реалізації стратегій вітчизняними підприємствами (Залуцька, Маслак, Гнат, Стефанцов, 2025)

Постійними викликами є зміни, які відбуваються у середовищі функціонування підприємств постійно і/або періодично та впливають на розвиток

підприємства сильно або слабо, призводячи до критичних, суттєвих, незначних, мінімальних трансформацій у діяльності підприємства. За результатами дослідження діяльності сучасних вітчизняних підприємств, основними поточними викликами для їх розвитку у 2023 році були:

- війна; блекаут; зміна попиту на товари і послуги, які можна віднести до критичних поточних викликів;
- недостатність кваліфікованих працівників через еміграцію та мобілізацію; зростання цін на паливо; зниження платоспроможності споживачів, які є суттєвими для ефективного розвитку підприємств.

Підсумувавши вищесказане можливо зробити висновок, що формування і реалізацію стратегії здійснювали середні та великі підприємства. Однак, їх реалізація в більшості випадків не забезпечувала максимальне досягнення поставлених цілей. Основними причинами такої ситуації є: недостатність врахування чинників зовнішнього середовища; відсутність інструментів коригування стратегії в процесі її реалізації; неусвідомлення працівниками і керівництвом необхідності формування і/або коригування обраних стратегій тощо. Перелічені складнощі зумовлені не врахуванням особливостей усіх етапів формування та реалізації стратегії, що вимагає перегляду і уточнення змісту основних способів, підходів та методів формування стратегії.

2.3. Методичне забезпечення процесу формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки

Ефективність процесу формування стратегії розвитку підприємства підсилює результативність її реалізації і точність досягнення бажаного результату. Укрупнення етапів цього процесу призводить до поверхневого прийняття рішень і/або вибору невірного напрямку розвитку через упущення важливості детальних елементів певного етапу процесу формування стратегії підприємства. В свою чергу, надмірна деталізація через значну тривалість

аналізування зібраної інформації призводить до невчасності і/або непотрібності зроблених висновків. Отже, кількість етапів, їх послідовність та змістовне наповнення повинні бути логічно комплексно наповнені та раціонально побудовані.

Що стосується процесу формування стратегії підприємства, то, за результатами дослідження окремих із них (Залуцька, 2017; Цибульська, Мацигура, 2018; Zalutska, Kozyk, 2019; Рудківський, Наумець, 2020; Коберник, Травіна, 2017; Мануйлов, 2024; Співак, Мариняк, 2023; Волинець, Скорук, 2020), можна виділити декілька підходів до його побудови окреслених за певними класифікаційними ознаками:

- етапів процесу;
- рівня деталізації;
- галузі використання;
- сфери застосування (практична, теоретична).

Однак, усі вони розроблялися під певні умови функціонування підприємств і не враховувалася комплексність процесу формування і реалізації стратегії, а саме: не враховувалися можливі підходи (згори до низу, низу до гори) і способи (одноосібний, конкурентний тощо) формування стратегії. Комплексне врахування при формуванні стратегій і особливостей конкретних підходів, і способів формування стратегії дозволить конкретизувати (оптимізувати, раціоналізувати), деталізувати, прилаштувати уніфіковані етапи під специфіку конкретного підприємства і ситуації. Наприклад, в основі усіх розглянутих процесів формування стратегій розвитку підприємств відображається її розроблення зверху до низу. Однак, враховуючи особливості і тенденції функціонування зарубіжних підприємств (зменшення відходів, зростання ролі економіки замкнутого циклу) і вітчизняних (закриття підприємств, обмеженість ресурсів зумовлених війною), актуальності набуває необхідність врахування принципів циркулярної економіки. Це у свою чергу, при формуванні стратегії вимагає необхідності максимального акцентування уваги на внутрішніх можливостях підприємства, потенціалі їх нарощення та перспективному резерві

розвитку, що, відповідно, переносить акцент на першочергове формування стратегій нижчих рівнів (функціональних стратегій). Відповідно, детальнішого дослідження потребує процес формування стратегії враховуючи і узгоджуючи особливості різних способів, підходів, методів та специфіки функціонування підприємств.

Що стосується наявних підходів до формування стратегії ((Залуцька, 2017; Цибульська, Мацигура, 2018; Zalutska, Kozyk, 2019; Рудківський, Наумець, 2020; Коберник, Травіна, 2017), то їх усіх можна об'єднати у конкретні групи, відповідно певної класифікаційної ознаки, що й спиятиме виділенню удосконалених підходів до формування стратегії, які дозволять уникнути викликів окреслених у пункті 2.2.

Характерні ознаки основних наявних і пропонованих підходів до формування стратегії подано на рис. 2.12. Особливістю перелічених наявних підходів поданих на рис. 2.12 є те, що вибір одного із їх видів виключає використання інших. У свою чергу, пропоноване виокремлення підходів до формування стратегії дозволяє комплексно обрати по одному із видів різних груп. Крім цього, різний набір видів удосконалених підходів до формування стратегії поданих на рис. 2.12 можна використовувати при виборі стратегій конкретного рівня. Наприклад, формування стратегії функціонального рівня може відбуватися за рахунок таких підходів: одноосібно-розрахунково-компромісно. Тобто, працівники підприємства різних відділів розраховуватимуть ефективність певних стратегій. Пізніше, за отриманими ними результатами, на основі обговорення і компромісу, виберуть найбільш ефективніший або скорегований варіант. В даному випадку, розрахунки можуть проводити представники коного із відділів підприємства, оскільки, вони володіють достатніми даними діяльності цього підприємства з різних сторін, що в сукупості доповнюють одне одного.

На бізнес рівні, на якому розробляється конкретна стратегія, більше уваги варто приділити можливостям нарощення конкурентних переваг, аналізу діяльності конкурентів тощо.

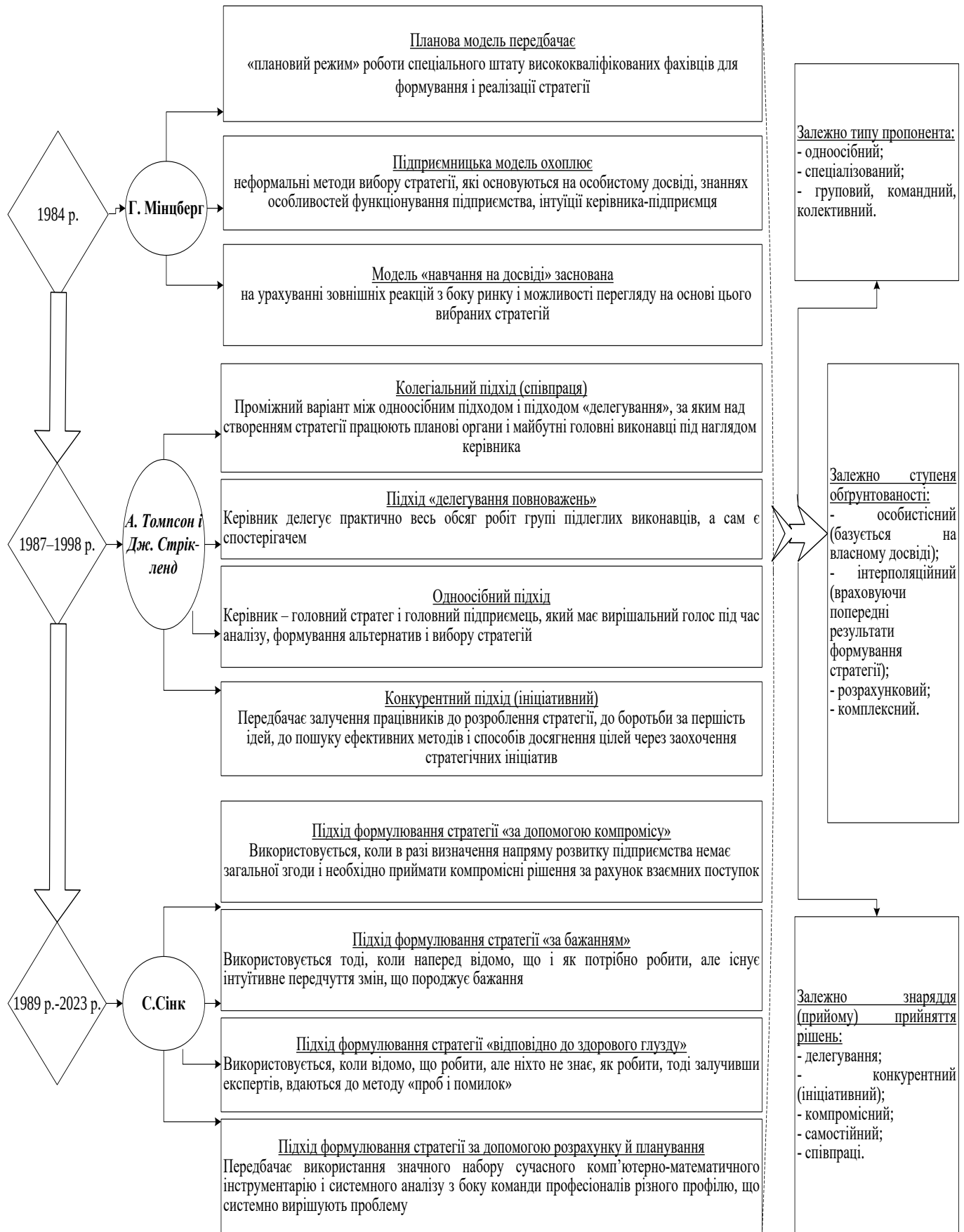


Рис. 2.12. Характеристики підходів до формування стратегії розвитку підприємства

розроблено на основі (Залуцька, 2017)

Тому, на даному рівні доречним буде наступний підхід формування стратегії: спеціалізований – інтерполяційний-співпраці. Тобто, в даному випадку, окремі експерти, беручи до уваги подані розрахунки і результати діяльності попередніх років, та власний досвід, оберуть найкращі варіанти стратегії формування стійких довгострокових конкурентних переваг.

Пропоноване виділення підходів, дозволить максимально врахувати особливості кожного етапу та рівня діяльності підприємства, використовуючи знання і вміння відповідних працівників чи спеціальних експертів. В даному випадку, керівники підприємств уникнуть частини виділених у пункті 2.2 труднощів формування і реалізації стратегії. Зокрема, зменшаться методологічні, теоретичні та частково короткострокові виклики, в частині вчасного і обґрунтованого залучення консалтингових послуг.

В свою чергу, щодо способів формування стратегії, то в період зростання конкурентної боротьби на вітчизняному ринку для однобізнесових підприємств доцільним було формування стратегії «зверху до низу», а для диверсифікованих підприємств – навпаки, «знизу до гори» (Залуцька, 2017, с. 28). Формування стратегії «зверху до низу» передбачає, що стратегія, яку формує керівник, менеджери бізнес-одиниць та начальники підрозділів підприємства доноситься до всього колективу працівників, а у формуванні стратегії способом «знизу до гори» участь у формуванні стратегії повинні брати усі працівники підприємства як основні виконавці (Залуцька, 2017, с. 28).

Враховуючи результати дослідження особливостей основних способів формування стратегії, запропоновано ще один – «змішаний» (рис. 2.13). Пропонований спосіб формування стратегії дозволяє, враховуючи переваги основних способів, нівелювати їх недоліки. Згідно запропонованого «змішаного» способу, можливе формування стратегії наступним чином:

- накладанням отриманих результатів в процесі використання способів «згори до низу» і «знизу догори» через їх співставлення, об'єднання, збалансування, з метою окреслення спільних ключових елементів (точок дотику) відповідно наявних конкретних засад (особливостей) функціонування певного

підприємства (Залуцька, Маслак, 2022²);

- сумісне (спільне, співставне) виконання етапів процесу формування стратегії різними структурними службами на усіх рівнях стратегічної піраміди.

Згідно першого варіанту, використовуючи один удосконалений підхід до формування стратегії, розробляють стратегію за способом «згори до низу», поряд, використовуючи інший удосконалений підхід до формування стратегії, розробляють стратегію за способом «знизу догори». Потім співставляють отримані результати і приймають остаточне рішення щодо вибору конкретної стратегії. При чому, співставлення і прийняття остаточного рішення може відбуватися ще за іншим удосконаленим підходом до формування стратегії.

Згідно другого варіанту, вибір стратегії здійснюється комплексно на усіх рівнях. В даному випадку, можуть використовуватися як однакові, так і різні підходи формування стратегії залежно рівня або специфіки прийняття рішень.

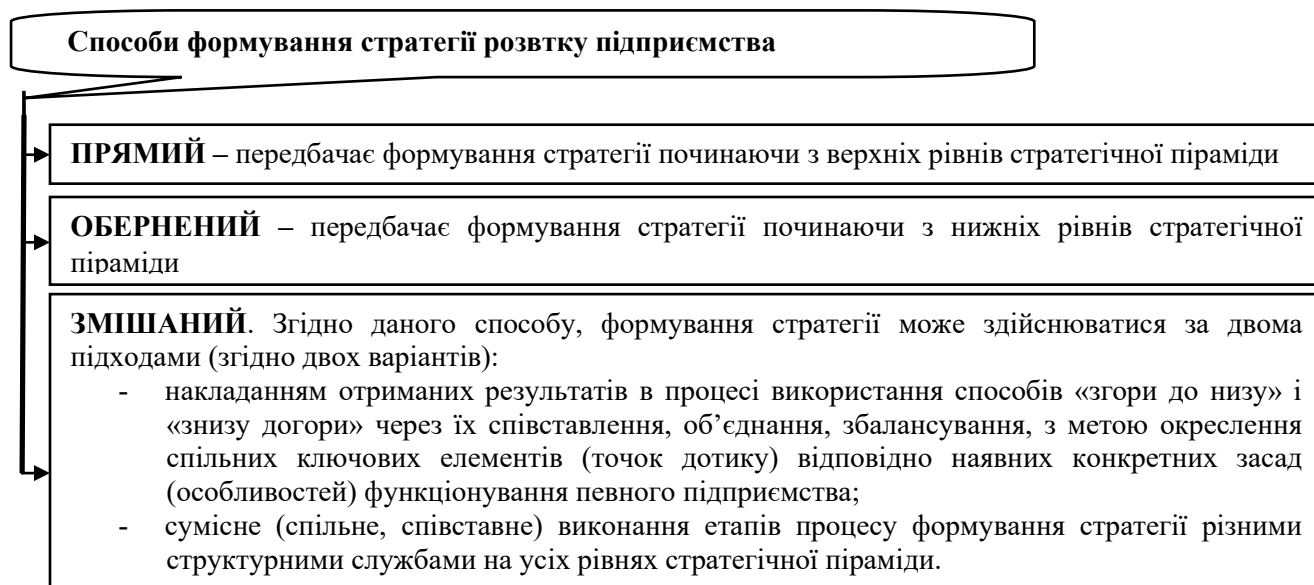


Рис. 2.13. Способи формування стратегії розвитку підприємства [розроблено автором]

Однак, незалежно способу формування стратегії, ключовими є стратегії загального розвитку. В науковій літературі широко описані можливі напрямки стратегічного розвитку підприємства, які відповідають його певним етапам функціонування (Залуцька, 2017): зростання; скорочення; стабільності; стабілізації. Зокрема, кожен із зазначених напрямків містить свої стратегічні

альтернативи, які є адекватними у конкретний період часу. Однак, на нашу думку, один із перелічених напрямків є універсальним, які враховує та може реалізувати особливості інших векторів розвитку. Таким напрямком є зростання. Саме його альтернативи, дозволяють прийняти рішення щодо доцільності та необхідності скорочення одного виду діяльності і нарощення іншого, оптимізації ключових елементів різних бізнес-процесів тощо.

Також для підприємств із недостатніми фінансовими, трудовими, ринковими тощо можливостями вигідніше буде інтегрувати зусилля із привабливими стейкхолдерами (які є спеціалістами у певній галузі чи сфері діяльності), ніж забезпечувати їх самостійне нарощення. Така інтеграція дозволить оперативніше формувати бажані види ефектів із мінімальними зусиллями, що сприятиме вчасному залученню відповідних споживачів, а не втраті їх через тривалий вихід на ринок, зумовлений нарощенням потрібних потужностей.

Важливою умовою вибору однієї із форм взаємодії (інтеграції, співпраці, диверсифікації) є їх результативність, визначена загальним рівнем можливого ефекту (основного і додаткового), що є результатом ефективної реалізації виробничої стратегії. Тобто, розглядається поточна ефективність від співпраці через залучення базових продуктів, а також можливість створення додаткових, супутніх продуктів інноваційного характеру чи можливості використання певних управлінських інновацій в результаті співпраці (Залуцька, Маслак, 2022³).

Для того, щоб визначити, які стратегічні альтернативи загальної стратегії забезпечать максимальне використання можливостей та досягнення поставлених цілей виробничого характеру розвитку підприємства (що є ключовим аспектом розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки) пропонуємо використати матрицю KaSHE (рис.2.14).

Зміст даної матриці полягає в зіставленні основних результатів реалізації обраних напрямків діяльності підприємства (інтеграції, диверсифікації, інтенсифікації за рахунок співпраці) залежно стану його виробничого потенціалу та можливостей розвитку за наступними складовими: комплексно адаптивною;

споживчою; неотехнологічною; економічною. Залежно визначеного переважання окремих поєднань пропонованих складових в результаті взаємодії конкретних аспектів розвитку підприємств чи їх структурних елементів (одиниць, торгових найменувань тощо), уточнюватиметься стратегічна альтернатива обраної стратегії розвитку, яка максимально забезпечить досягнення поставлених цілей циркулярного розвитку підприємства (Залуцька, Маслак, 2022³).



Рис. 2.14. Матриця KaCHE вибору альтернатив загальної стратегії розвитку підприємства відповідно наявних та потенційних складових його виробничих можливостей [розроблено на основі (Zalutska, Kozyk, Tovkan, 2019)]

Для забезпечення вибору стратегії за пропонованою матрицею, по кожному із виділених на рис. 2.14 векторах потрібно здійснити розрахунок відповідних показників, які сприятимуть визначення стану даної складової для конкретного підприємства, його бізнес одиниці чи підприємств-конкурентів у певний період часу. Тому, показники доцільно формувати таким чином, щоб була можливість їх порівняння в межах окремої складової, яку вони характеризують чи значень показників інших складових. Загальний стан по окремій складовій варто оцінювати за допомогою інтегрального показника. Відповідно, сформовані показники кожної складової повинні бути такими, щоб їх можна було звести в інтегральний показник.

Реалізація одного із напрямків стратегічного розвитку, який можемо обрати за даною матрицею, дозволить раціоналізувати діяльність окремих підприємств, а також окремо оптимізувати виробничий процес цілого об'єднання в розрізі певних елементів: витрат (ресурсів, часу, структури і складу сировини); доходів; можливостей комплексного забезпечення реалізації окремих бізнес-процесів результатами здійснення інших бізнес-процесів.

Матрицю KaSHE доречно використовувати при виборі стратегії корпоративного рівня.

Висновки за розділом 2

1. Проаналізували особливості і стан впровадження засад циркулярної економіки. Виділені переваги її впровадження, для кращого співставлення їх із можливостями забезпечення сталого розвитку, згруповано у групи: соціальні; економічні; екологічні. Виокремили труднощі впровадження засад циркулярної економіки у діяльність окремих суб'єктів господарювання. Визначено, що основними причинами, що стримують процес впровадження засад циркулярної економіки вітчизняними підприємствами є недостатнє її нормативно-правове та методичне забезпечення. Охарактеризовано основні циркулярні бізнес-моделі із зазначенням реальних прикладів їх впровадження. Результати аналізу впровадження засад циркулярної економіки підтвердили ефективність їх здійснення зарубіжними компаніями на противагу вітчизняним за рахунок їх реалізації через відповідні стратегії.
2. Досліджено особливості формування стратегії зарубіжними підприємствами, що сприяло виокремленню передових моделей їх здійснення, серед яких: американська; японська; фінляндська. Описали переваги і недоліки кожної із моделей, що дозволило визначити необхідність для ефективного формування стратегії сучасних підприємств врахування особливостей кожної із моделей. Перелічено основні стратегії використовувані зарубіжними підприємствами із зазначенням рівня їх розроблення і розміру підприємств, що їх реалізовує. Результати проведених досліджень сприяли виявленню основних труднощів забезпечення ефективності реалізації виділених стратегій зарубіжними підприємствами. Зокрема різні способи формування стратегії у великих і малих підприємствах, що відповідно, зумовлює односторонній вибір стратегії з акцентом уваги на конкурентні переваги для великих підприємств чи окремі функціональні властивості для малих підприємств. Таке подання стратегії і їх реалізація унеможливають врахування особливостей розвитку сучасних економік. Проаналізовано стан процесів формування і реалізації стратегії на вітчизняних підприємствах. Отримані результати підтвердили значно нижчий

рівень використання в діяльності вітчизняних підприємств елементів стратегічного управління порівняно із зарубіжною практикою. Підсумувавши основні труднощі процесів формування і реалізації стратегії зарубіжними та вітчизняними підприємствами, а також виклики в умовах їх функціонування, виокремили групи труднощів здійснення цих процесів. Групи труднощів виділено відповідно наявних методологічних, теоретичних та практичних викликів, які зумовили необхідність уточнення змісту та структури наявних способів, методів і підходів до формування стратегії.

3. За результатами аналізу наявних підходів і способів формування стратегії, виокремлено необхідні напрямки їх змін. Врахувавши труднощі формування і реалізації стратегії зарубіжними і вітчизняними підприємствами, уточнено виділені напрямки, та удосконалено способи і підходи формування стратегії. Удосконалені підходи сприятимуть вибору окремого їх комплексу, адекватно потребам процесу розроблення стратегії певного рівня чи виду. Удосконалення способів формування стратегії унеможливить неврахування окремих аспектів діяльності підприємства, оскільки, враховує у змішаному форматі особливості підходів формування стратегії «згори до низу» і «з низу догори». За результатами досліджень запропоновано матрицю KaCHN вибору стратегії корпоративного рівня враховуючи наявні і потенційні виробничі можливості підприємства та запити світової, регіональної, національної економік.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Маслак, Т.О², 2021; Маслак Т.О⁴, 2021; Маслак, Т. О., 2021⁶; Маслак, Т. О., 2022; Маслак, Т. О., 2022²; Маслак, Т. О. 2022³; Маслак Т.О.⁴, 2022; Маслак Т.О⁵, 2022; Маслак, Т. О., 2023; Маслак, Т.О., 2025).

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Науково-методичний підхід формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки

Результати досліджень підходів та процесів формування стратегії розвитку підприємств та особливостей циркулярної економіки, сприяли уточненню передумов, умов та етапів процесу вибору виробничої стратегії підприємства.

Передумови вибору виробничої стратегії підприємства, яка за результатами досліджень проведених у першому розділі є стержнем розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки, можна розділити на внутрішні і зовнішні. Що стосується внутрішніх передумов формування виробничої стратегії підприємства, то до них варто віднести достатність потрібних елементів та можливостей підприємства, необхідних для забезпечення ефективності процесу вибору та втілення обраних стратегій у його діяльність. Цими передумовами є: наявність досвіду розробки і впровадження засад стратегічного управління та циркулярної економіки; наявність працівників відповідної компетенції; вмотивованість та організованість команди, яка здійснюватиме формування і реалізацію виробничої стратегії підприємства тощо.

Зовнішніми передумовами формування виробничої стратегії підприємства є зміна чинників зовнішнього середовища функціонування підприємства, а для підприємств, які впроваджують або бажають впроваджувати засади циркулярної економіки, то причини впровадження цих засад і ключові фактори цих причин.

Отже, процес формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки повинен бути побудований відповідно загальноприйнятих принципів, елементів, складових, скоригованих на особливості виробничої стратегії підприємства при впровадженні засад циркулярної економіки свідомо чи під впливом реалізації циркулярних стратегій на регіональному, галузевому,

національному рівнях.

Відповідно процес формування виробничої стратегії підприємства складається із двох складових:

- стандартного переліку етапів процесу формування стратегії підприємства;
- спеціального переліку етапів формування виробничої стратегії на засадах циркулярної економіки.

До стандартного переліку етапів формування виробничої стратегії підприємства належать загальноприйняті складові: стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ; окремі складові стратегічного вибору набору стратегій; певні моменти етапів реалізації обраного набору.

Важливими моментами спеціальних етапів процесу формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки є необхідність виконання забезпечувальних умов формування стратегії. Виконання цих умов пропонується і аргументується науковцями, однак, при розроблені стратегій конкретними суб'єктами господарювання, особливо вітчизняними, ці рекомендації ігноруються і не беруться до виконання. Про те, їх важливість є суттєвою у випадку формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки, оскільки, дозволяє чітко окреслити рівні та структурні одиниці цих рівнів задіяних безпосередньо у розроблені стратегії, а також закріпити відповідальних осіб за дії, що забезпечують ефективне виконання етапів розроблення стратегії. Такими діями є: збір і опрацювання певної інформації; формування належної бази даних; комплексність розгляду та висунення певних альтернативних варіантів вирішення конкретних проблем тощо.

Уточнення способів і підходів до формування стратегії представлено у пункті 2.3 цієї роботи дозволяє використовувати їх відповідно поданих рекомендацій або розділити пропоновану сукупність змішаного способу чи комплексного підходу в межах окремого рівня (підрозділу, бізнес одиниці, відділу тощо) застосування. Наприклад, на корпоративному рівні, за результатами виконання відповідних завдань етапів формування виробничої стратегії нижчих рівнів, остаточне рішення приймається одноосібно керівником.

До спеціальних етапів формування виробничої стратегії відносимо і, ті, які враховують особливості впровадження засад циркулярної економіки, а також можливості підприємства до впровадження цих особливостей із мінімальними витратами. Отже, формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки повинно відбуватися через збалансованість його виробничих можливостей та основних принципів циркулярної економіки. В даному випадку, пропонуємо, враховуючи уточнений зміст виробничої стратегії і циркулярної економіки, вибір виробничої стратегії здійснювати на основі сформованої моделі розвитку підприємства, яка базується на його наявних та стратегічних можливостях, і особливостях циркулярної економіки.

Відповідно до описаного вище, процес формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки пропонуємо представити як сукупність взаємопов'язаних стандартних і спеціальних етапів формування стратегії та їх складових елементів (рис. 3.1).

За даними рис. 3.1 видно, що обрана виробнича стратегія підприємства є основою формування решта стратегій функціонального рівня, що підтверджується уточненим місцем виробничої стратегії в стратегічній піраміді підприємства спричинене особливістю циркулярної економіки і засадами сталого розвитку, на які вона спрямована. Набір функціональних стратегій виступає основою або коригувальною базою формування стратегій інших рівнів залежно обраного способу формування стратегій.

Оскільки, підприємство прагне свідомо чи залежно впровадити засади циркулярної економіки, то, відповідно, стратегії всіх решта рівнів також повинні бути спрямовані на ефективне впровадження цих засад. Згідно результатів досліджень поданих у пункті 1.1 Розділу I цієї роботи підкреслено необхідну спрямованість циркулярної економіки на забезпечення сталого розвитку. Відповідно, результати впровадження обраних стратегій повинні забезпечити певний рівень сталого розвитку. Для цього, в якості показника визначення ефективності обраних стратегій розвитку пропонуємо використовувати показник ефективності стратегічного набору підприємства, який розраховується як сума

сукупностей інтегральних ефектів, що забезпечують цю ефективність в напрямку сталого розвитку.

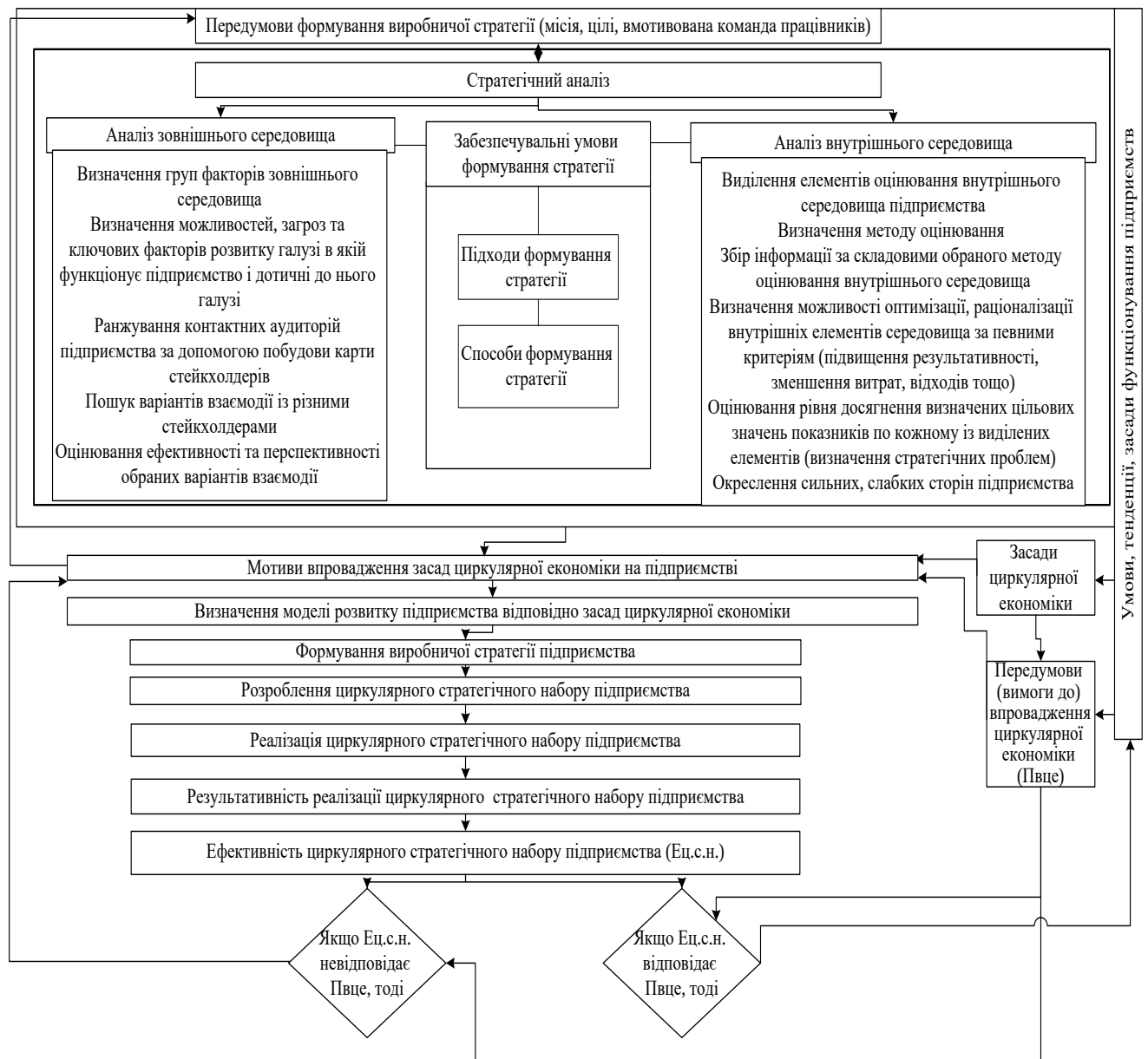


Рис. 3.1. Науково-методичний підхід до формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки [розроблено автором]

Оскільки, концепція сталого розвитку формується за рахунок поєднання економічної, соціальної та екологічної складових, то доречно при визначенні ефективності реалізації обраного циркулярного стратегічного набору розраховувати такі види ефектів (екологічний, соціальний, економічний) (Prokhorova, K Zalutska, Y Fedorova, T Obydienova, 2023).

Циркулярний стратегічний набір – це сформована підприємством на певний період часу система стратегій всіх рівнів управління підприємства, що забезпечує впровадження засад циркулярної економіки в усі аспекти його діяльності для досягнення поставлених цілей сталого розвитку суспільства.

Однак, особливість формування циркулярного набору стратегій полягає у привілейованості виробничої стратегії, яка враховує рівень виробничого потенціалу, його стратегічні можливості та характерні риси циркулярної економіки (зменшення відходів, підвищення екологічності, повторності використання ресурсів, зниження витрат вичерпуваних ресурсів тощо), що характеризується техніко-технологічною, ресурсною та інвестиційною здатністю підприємства. Відповідно, доречно при визначенні ефективності обраного стратегічного набору максимально збалансовано враховувати зовнішні та внутрішні аспекти діяльності підприємства. Тому, пропонуємо при оцінюванні ефективності циркулярного стратегічного набору враховувати наступні види ефектів його реалізації: економічний; екологічний; соціальний; техніко-технологічний; ресурсний; фінансово-інвестиційний. Кожен із зазначених видів ефекту матиме свою вагомість залежно пріоритетності розвитку підприємства чи галузі в якій воно функціонує, відповідно, загальних регіональних і/або національних стратегій розвитку, або залежно затребуваності конкретної складової цього розвитку (екологічної, економічної, ресурсної тощо). Розрахунок ефективності обраного циркулярного стратегічного набору $E_{ц.с.н.}$ пропонуємо здійснювати за формулою:

$$E_{ц.с.н.} = \sum_{i=1}^m E_{Ei} \cdot k_{B_{Ei}} + E_{екол.i} \cdot k_{B_{екол.i}} + E_{Т.Т.i} \cdot k_{B_{Т.Т.i}} + E_{C.i} \cdot k_{B_{Ci}} + E_{Pi} \cdot k_{B_{Pi}} + E_{IIIi} \cdot k_{B_{IIIi}} \quad (3.1)$$

де $E_{ц.с.н.}$ – ефективність циркулярного стратегічного набору;

E_{Ei} – економічний ефект від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

$E_{екол.i}$ – екологічний ефект від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

$E_{Т.Т.i}$ – техніко-технологічний ефект від реалізації циркулярного стратегічного

набору підприємства;

$E_{c,i}$ – соціальний ефект від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

$E_{p,i}$ – ресурсний ефект від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

$E_{in,i}$ – ефект інвестиційної привабливості від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

k_B - коефіцієнт значимості (вагомості) певного виду ефекту відносно плану сталого розвитку галузі, регіону, країни тощо.

Використання даного показника при оцінюванні ефективності циркулярного стратегічного набору розвитку підприємства, дозволить при необхідності скоригувати або запланувати підвищення відповідного виду ефекту. Така здатність зумовлена можливістю роздільного визначення і порівняння значень окремих видів ефектів. Щоб розрахувати показник ефективності циркулярного стратегічного набору, його складові ефекти, доречно визначати в коефіцієнтному або бальному вимірі. Відповідно, для кожного виду ефекту, використовуюваного при розрахунку показника ефективності циркулярного набору, потрібно визначити шкалу переведення, враховуючи особливості розвитку підприємства, галузі, регіону чи засад циркулярної економіки.

При цьому, розмір економічного ефекту від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства пропонуємо розраховувати за формулою (3.2):

$$E_{Ei} = \sum_{i=1}^m \frac{P_i \cdot P_{Pi}}{B_{Ti}}, \quad (3.2)$$

де P_i – економічні результати від впровадження заходів циркулярного стратегічного набору розвитку підприємства;

P_{Pi} – ринкова привабливість і/або затребуваність отриманих результатів реалізації засад циркулярної економіки;

m – кількість заходів стратегічних змін (проектів, бізнес-процесів, напрямків діяльності), в результаті яких реалізуються засади циркулярної економіки;

B_{Ti} – витрати, необхідні для реалізації стратегій щодо забезпечення здійснення

відповідної сукупності заходів впровадження засад циркулярної економіки.

До економічних результатів реалізації стратегічного набору розвитку підприємства сформованого на засадах циркулярної економіки можна віднести: зростання рентабельності ресурсів; збільшення рівня зайнятості; сприяння інноваційного розвитку тощо.

Ринкова привабливість результатів реалізації засад циркулярної економіки означає сприйнятливість створеного продукту суспільством і, відповідно, певним чином відображає прогнозовану можливість його подальшої реалізації (затребуваності ринком, ринкової визначності тощо).

Величину соціального і решти видів ефектів від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства пропонуємо розраховувати за формулою (3.3):

$$E_{\text{екол}} = \sum_{i=1}^m \frac{P_{Oi}}{P_{\Pi i}}, \quad (3.3)$$

де

$P_{O,i}$ – очікуваний розмір соціальної вигоди від реалізації циркулярного стратегічного набору підприємства;

$P_{\Pi,i}$ – плановий розмір соціальної вигоди від реалізації конкретних стратегічних заходів циркулярного набору стратегій розвитку (проектів, бізнес-процесів, напрямків діяльності) підприємства відносно національного, галузевого та регіонального стратегічного плану розвитку, сформованого на засадах циркулярної економіки.

Соціальними ефектами можуть бути: зростання добробуту населення; збільшення рівня зайнятості; підвищення продуктивності праці; зменшення плинності кадрів тощо.

Екологічними ефектами можуть бути: зменшення розміру неутилізованих відходів; збереження вичерпних ресурсів; зменшення шкідливих викидів в атмосферу, забруднення води, землі тощо.

Ресурсними ефектами може бути покращення використання матеріально-технічних, земельних, водних ресурсів тощо.

Техніко-технологічним ефектом може бути поява нових ресурсо-,

енергозберігаючих технологій.

Фінансово-інвестиційний ефект полягає у підвищенні інвестиційної привабливості та фінансової забезпеченості діяльності підприємств, розвитку регіонів, галузей, країн в яких вони функціонують.

Якщо отримані види ефектів забезпечують контрольований (бажаний) рівень ефективності реалізації циркулярного набору стратегій розвитку підприємства, то, відповідно, отримані результати змінюють умови функціонування інших підприємств, регіонів, галузей та особливості впровадження засад циркулярної економіки іншими суб'єктами господарювання. Сформовані ефекти можуть впливати на утворення нових інтеграційних утворень вибудованих на засадах циркулярної економіки закладених попереднім суб'єктом (той хто впровадив засади циркулярної економіки швидше через певний вид виробничої стратегії) господарювання. Таким чином відбуватиметься реалізація складного циклу циркулярної економіки, оскільки, зміни в одному суб'єкті господарювання зумовлюватимуть зміни інших структур різних рівнів через відповідні ефекти реалізації їх циркулярних стратегічних наборів, враховуючи особливості та можливості власного виробництва.

Якщо ж ефекти не відповідатимуть бажаним значенням, то, відповідно, відбуватиметься зворотній зв'язок перевірки виконаних етапів формування циркулярного стратегічного набору і виявлення моменту допущення помилки. В даному випадку, можна виявити не лише помилки, а певні неточності, похибки, врахування яких, навпаки, сприятиме покращенню планових умов розвитку.

3.2. Формування моделі розвитку підприємства на засадах раціоналізації бази його ресурсного забезпечення

Згідно пропонованого науково-методичного підходу щодо формування виробничої стратегії, важливим моментом є побудова моделі розвитку підприємства. При формуванні моделі стратегічного розвитку підприємства,

основні акценти необхідно робити на внутрішніх наявних та потенційних можливостях, враховуючи сильні і слабкі сторони, значення всіх видів потенціалу підприємства, можливі їх зміни відповідно прогнозів та тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища. Коли ж ми говоримо про циркулярну економіку, то моделлю економічного розвитку підприємства є циркулярні бізнес-моделі. Ефективне впровадження принципів циркулярної економіки залежить від здатності підприємств вдало реалізовувати її засади, основними із яких є: необхідність переробки вторинної сировини, відновлення ресурсів, мінімізації різних видів забруднень тощо.

Однак, доречно максимально ефективно спрямовувати можливості підприємства на впровадження засад циркулярної економіки таким чином, щоб не знижувати результативність його бізнес-процесів. Для цього, потрібно обрати такий оптимальний конкурентоспроможний напрямок стратегічного розвитку підприємства, який базуватиметься на засадах і принципах циркулярної економіки.

Тобто, важливо, впроваджуючи перспективно-актуальні засади та принципи циркулярної економіки у діяльність сучасних підприємств, не залишати поза увагою особистісні і унікальні можливості розвитку кожного із них окремо. Відповідно, питання формування конкурентного стратегічного напрямку розвитку підприємства враховуючи особливості циркулярної економіки та можливості конкретного підприємства, необхідно здійснювати через пошук точок доцільної їх збалансованості, що є актуальним і потребує подальшого дослідження.

Отже, необхідно визначити ключові аспекти діяльності підприємства, стан яких варто моніторити при впровадженні засад (принципів) циркулярної економіки. Визначені засади повинні бути впроваджені таким чином, щоб не знизити результативність бізнес-процесів підприємства, які забезпечуватимуть його стратегічний розвиток. Для цього, необхідно визначити фактори, що найбільше впливають на цю результативність в сучасних умовах та окреслити складові діяльності, використання яких забезпечить конкурентоспроможне функціонування підприємства враховуючи вплив виділених чинників у конкретний момент часу.

Враховуючи результати досліджень особливостей функціонування сучасних підприємств, ефективний їх розвиток можливий за рахунок здатності оперативного реагування на науково-технологічні, інноваційні, креативні зростаючі потреби суспільства шляхом створення підприємством відповідних додаткових ефектів за рахунок результативних управлінських інновацій та передових інформаційних технологій. Створення таких додаткових ефектів незалежно або супутньо із основними напрямками та результатами діяльності підприємства сприятиме формуванню ним вагомих конкурентних переваг, які забезпечать ефективне стратегічне функціонування підприємства.

Відповідно, впровадження засад циркулярної економіки для вітчизняних підприємств варто здійснювати не через чисте використання окремих циркулярних бізнес-моделей, а шляхом визначення ефективної поведінки підприємства для адаптації окремих особливостей циркулярних бізнес-моделей, враховуючи його ресурсні можливості. На рис. 3.2 представлено механізм визначення моделі поведінки підприємства в умовах циркулярної економіки.

Необхідність вибору моделі поведінки пов'язано із потребами мінімальних змін виробничих можливостей підприємства відповідно особливостей циркулярних бізнес-моделей. Це дозволить застосувати відповідні виробничі стратегії на засадах циркулярної економіки, які спричинять незначні зміни у діяльності підприємства. Тобто, модель поведінки підприємства впливає із ключових можливостей підприємства відповідно основних засад циркулярних бізнес-моделей. Для кращого розуміння особливостей бізнес-моделей і заходів, які необхідно вживати для їх просування у діяльність підприємства розписано принципи, які лежать в основі цих моделей. Реалізація конкретних принципів вимагає використання різних завдань управління підприємством, які необхідно виконувати при їх впровадженні. Як бачимо, підприємства при впровадженні засад циркулярної економіки повинні звертати увагу на можливості: корисного використання матеріалів та сировини, продовження терміну служби продукту і його складових; ефективне виробництво (майже безвідходне) та використання (повторне використання) продукції.

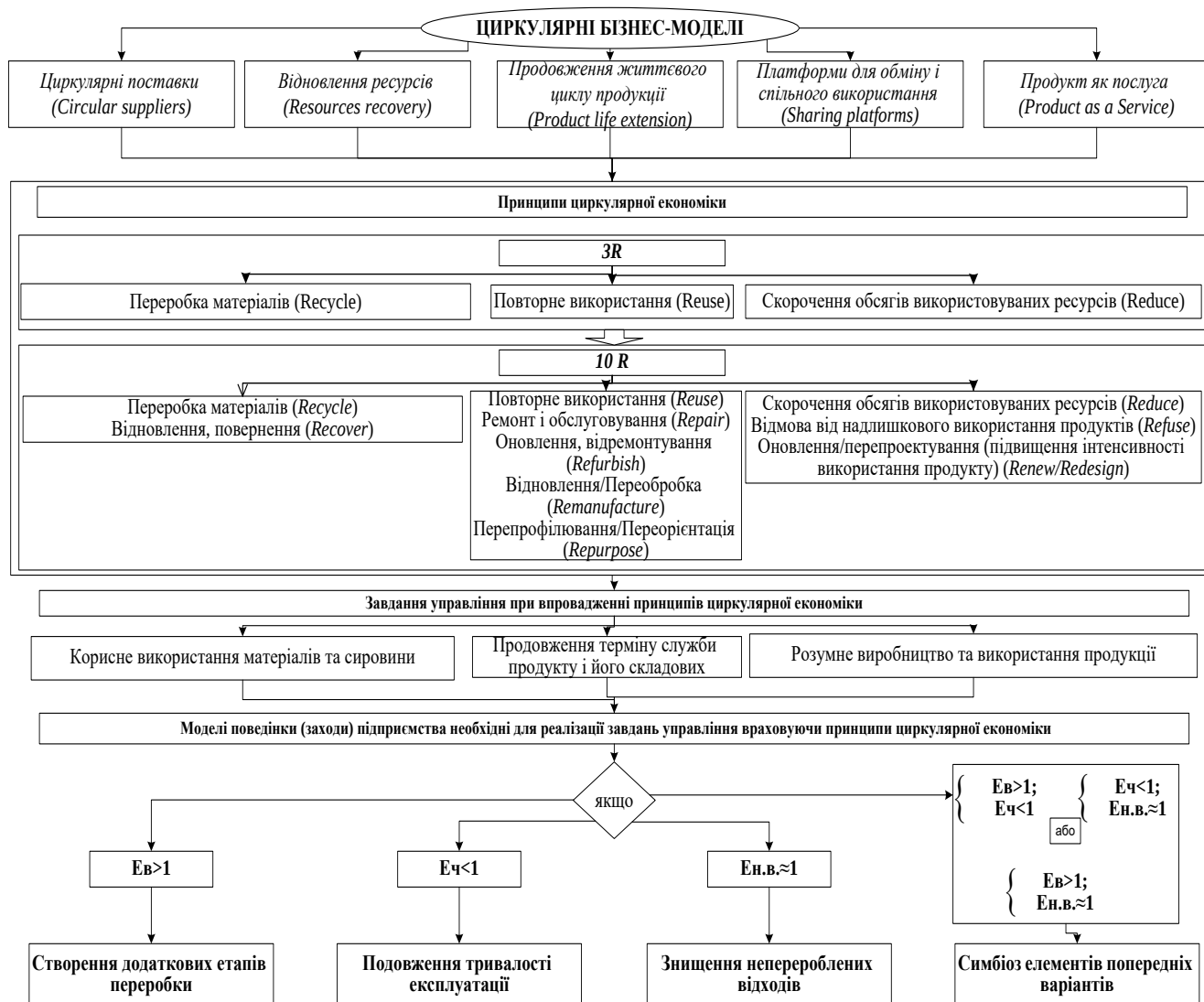


Рис. 3.2. Механізм визначення моделі поведінки підприємств в умовах циркулярної економіки [розроблено автором]

Примітка: E_v – ефективність етапів переробки; $E_ч$ – ефективність періоду експлуатації товару; $E_{н.в.}$ – ефективність утилізації.

Відповідно перелічених завдань, які має реалізовувати підприємство, щоб ефективно впровадити засади циркулярної економіки, врахувавши власні можливості, підприємство може поводити себе наступним чином:

- створити додаткові етапи переробки. При чому, в данному випадку, залежно специфіки діяльності підприємства, додаткові етапи переробки можуть стосуватися як ресурсів, сировини, так і готових продуктів, які для інших підприємств виступатимуть сировиною;
- подовжити тривалості експлуатації. Знову ж, залежно від специфіки

діяльності підприємства, подовжувати тривалості можна як предметів, так і засобів праці;

- знизити кількість перероблених відходів;
- поєднати зазначені моделі поведінки разом або попарно в будь-якому співвідношенні.

Вибір певної моделі поведінки пропонуємо проводити із використанням формул 3.4,3.5,3.6 запропонованих у роботі (Орловська, Яковишина, Орловський, 2016; Кваша, Паладченко, 2014; Circular Economy package – what’s in it?, 2020) і рівностей моделі симбіозу запропонованих самостійно автором (рис. 3.2).

$$E_{\text{в}} = 1 - \frac{W}{W_0}, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{в}}$ – ефективність етапів переробки;

W – відходи, отримані з урахуванням додаткових етапів переробки;

W_0 – відходи, отримані до додаткових етапів переробки.

$$E_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_0}{T_1}, \quad (3.5)$$

де $E_{\text{ч}}$ – ефективність періоду експлуатації товару;

T_1 – середня тривалість експлуатації товару з урахуванням спеціальних запроваджених заходів,

T_0 – початкова середня тривалість експлуатації

$$E_{\text{н.в}} = \frac{W'}{W} \quad (3.6)$$

де $E_{\text{н.в}}$ – ефективність утилізації;

W' – утилізовані відходи;

W – загальні відходи.

Саме внутрішні можливості підприємства сприятимуть йому обрати найефективніший варіант поведінки в умовах циркулярної економіки. Необхідність вибору моделі поведінки зумовлена опором частини підприємств впроваджувати засади циркулярної економіки як надто витратної моделі розвитку. Це пов'язано із необхідністю здійснення суттєвих змін на підприємстві для реалізації основних концепцій окремої циркулярної бізнес-моделі у чистому

вигляді. Однак, як показують результати досліджень діяльності вітчизняних підприємств (пункт 2.1 Розділ 2), у них наявні початкові кроки до впровадження і використання в своїй діяльності окремих елементів конкретних циркулярних бізнес-моделей. А, правильно обрана виробнича стратегія згідно поданих рекомендацій, дозволить зробити цей процес ефективнішим, з точки зору, мінімальних зусиль, втрат і витрат ресурсів.

Сучасні умови, які характеризуються обмеженістю матеріалів, для ефективного розвитку підприємств, вимагають оптимізації окремих видів їх ресурсів. В даному випадку, актуальним для діяльності конкретного підприємства є питання раціоналізації його ресурсного забезпечення, вирішення якого, вимагає прийняття рішення щодо можливості самостійного виробництва певних товарів чи залучення їх зі сторони. При цьому, мова іде про товари, які виступають необхідним видом ресурсу забезпечення ефективного виробництва решти перспективних продуктів підприємства, комплектуючих тощо. Це вимагає вживання відповідних управлінських заходів щодо максимізації результатів (ефектів) різних напрямків діяльності підприємства через оптимізацію їх ресурсного забезпечення. В даному випадку, оптимізація здійснює за рахунок раціоналізації співвідношення можливостей власного задоволення необхідних ресурсних потреб виробництва до залучених пропозицій на вигідних умовах.

Наукові дослідження цієї теми є важливими, так як, раціоналізація ресурсного забезпечення, враховуючи співвідношення і зв'язки між бізнес-процесами, а також результати, які виникають при цьому, дозволяє забезпечити стабільність та стійкість підприємства до зміни умов зовнішнього середовища, оскільки, знижується кількість точок дотику аспектів діяльності підприємства із елементами зовнішнього середовища. Результати таких досліджень потрібні практиці, тому що недоступність та обмеженість окремих видів ресурсів спричинені веденням військових дій ускладнює, зменшує прибутковість, скорочує, а подекуди веде взагалі до ліквідації діяльності окремих підприємств. А раціоналізація товарного асортименту через ресурсну взаємозабезпеченість виконання необхідних для його виготовлення бізнес-процесів, дозволить уникати

залежності від діяльності непривабливих стейкхолдерів. При чому, залежно від доступності та ефективності ресурсного забезпечення окремих підприємств, ними можуть прийматися рішення щодо використання джерел сировини, які знижують поточну, однак, забезпечують стабільну довгострокову результативність.

Висвітленню питань ресурсного забезпечення діяльності підприємств присвячено дуже велику кількість праць науковців та практиків у цій галузі. Зокрема, подано теоретичні засади ресурсного забезпечення підприємств через розкриття сутності, структури та змісту даного поняття. Однак, належної уваги, при цьому, не приділено дослідженню проблем формування та використання ресурсного забезпечення в діяльність підприємств.

Частково дану проблему вирішили науковці, коли описали особливості процесів формування та використання ресурсного потенціалу. Однак, в своїх дослідженнях вони залишили поза увагою частину можливого ресурсного забезпечення, яка спроможна створити потенційні резерви розвитку нових продуктів чи напрямків діяльності. Це пов'язано із акцентуванням уваги лише на тій частині ресурсного забезпечення, що формує необхідний наявний чи оптимальний ресурсний потенціал підприємства.

Підвищити ефективність використання залучених ресурсів підприємства розглянули науковці, коли описали шляхи підвищення результативності використання окремих видів ресурсів через застосування певних управлінських заходів. Однак, подані науковцями рекомендації стосувалися лише оптимізування наявних на підприємстві ресурсів в процесі їх використання і не зачіпали особливостей управління ресурсами в процесі їх залучення. А це, відповідно, сприяє підвищенню ефективності лише поточної діяльності підприємства.

Обґрунтування управлінських заходів спрямованих на формування ресурсного забезпечення дозволило окреслити можливі заходи його оптимізації для стратегічного розвитку підприємства.

Однак, підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що в поданих рекомендаціях, в основному, увага акцентується на теоретичному аспекті досліджуваного питання, де не має представлених чітких практичних засад

формування оптимальної бази ресурсного забезпечення.

Практичні рекомендації щодо ефективності ресурсного забезпечення було розглянуто на прикладі пропонованих заходів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів промислового підприємства. Однак, пропоновані рекомендації стосуються лише виробничих ресурсів, що може призвести до складності їх адаптації для оптимізації інших видів ресурсів, враховуючи їх різні особливості.

Ширший діапазон щодо практичних рекомендацій ресурсного забезпечення діяльності підприємства розглянуто при представленні механізму управління формуванням та використанням різних видів ресурсів вугледобувних підприємств. Однак, подані рекомендації мають поточні часові межі, що ускладнює їх застосування для формування стратегічного розвитку підприємства.

Особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблені програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети на стратегічному рівні. Однак, пропоновані рекомендації носять суб'єктивний характер, оскільки, не передбачають використання при їх формуванні певного математико-статистичного інструментарію.

Рекомендації побудови математичних моделей та методів для оцінювання розміру оптимального замовлення є вузькоспеціалізованими і несуть цінність лише у окремій галузі. Відповідно, виникає складність у випадку адаптації окремих рекомендацій для вирішення певної проблеми у інших сферах.

Різномасштабністю характеризується побудована математична модель багатокритеріальної задачі розподілу обмежених ресурсів проекту як оптимізаційної задачі розміщення геометричних об'єктів зі змінюваними метричними характеристиками й просторовою формою, де також запропоновано метод її розв'язання. Результати досліджень дозволяють визначити оптимальний розмір замовлень, однак, унеможливають співставлення альтернативних варіантів залучення ресурсів із різних джерел. Вирішити виділені проблеми

можуть дослідження присвячені обґрунтуванню можливостей, пропозицій та алгоритмів взаємодії підприємств під час ресурсного забезпечення одне з одним. В даному випадку, потрібно враховувати можливості і потреби поєднання бізнес – процесів між собою через їх ресурсну взаємозабезпеченість та формувати на основі цієї сукупності перспективного товарного асортименту підприємства. Дані рекомендації дозволять підприємству сформувати ефективні стабільні напрямки розвитку. Крім цього, неварто залишати поза увагою заходи підвищення результативності виконання взаємопов'язаних ресурсним забезпеченням бізнес-процесів через нарощення супутніх ефектів, які виникають в результаті такої взаємодії. Формування таких ефектів дозволить сформувати стійкі довгострокові конкурентні переваги та обмежити залежність підприємств від значної кількості постачальників, що є актуальним особливо в умовах військових дій і обмежені доступності певних видів ресурсів.

Враховуючи сучасні умови функціонування, стратегічним розвитком яких є ресурсозбереження, прийняття рішення про доцільність купівлі окремих видів ресурсів чи їх самостійного виробництва базується на більшій ефективності кожного із варіантів. Зрозуміло, що в період широкомасштабного вторгнення і післявоєнного відновлення, ключовим аспектом такого вибору буде можливість отримання максимального розміру основного ефекту. Однак, акцентування уваги лише на поточних вигодах може привести до втрати перспективних результатів, зокрема: прибутку; частки ринку; конкурентні переваги; можливість розвитку тощо. Відповідно, для підвищення ефективності в стратегічному періоді підприємства повинні, обираючи варіант формування ресурсної бази, враховувати, крім поточної результативності пропонованих варіантів залучення ресурсів, також і можливі потенційні резерви формування додаткового ефекту. Межами прийнятності додаткового ефекту повинна бути його стратегічна конкурентоспроможність. Отже, додатковий ефект має бути ґрунтовно визначеним та економічно підтвердженим. Згідно даного припущення, ефективним варіантом ресурсного забезпечення буде той, при якому розмір сумарного ефекту буде вищим.

Сумарний ефект, у даному випадку, це сума основного ефекту отриманого від виробництва певного ресурсу плюс розмір додаткового ефекту. При чому, розмір додаткового ефекту виникає в результаті використання відповідних управлінських інновацій. При оцінюванні потенційних резервів формування додаткового ефекту взаємодії із певними стейкхолдерами до уваги варто приймати основні характеристики останніх. До таких характеристик доцільно віднести: рівень інноваційності певних стейкхолдерів; креативності безпосередніх працівників задіяних при співпраці; можливості застосування та видів використовуваних стейкхолдерами управлінських інновацій, їх перспективність та сприйнятливність ринком тощо.

Зосередження уваги на власному ресурсному забезпеченні сприятиме формуванню простого замкнутого циклу циркулярної економіки. А формування певних варіантів взаємодії підприємств на засадах ресурсного забезпечення – це побудова складних циркулярних циклів.

Алгоритм формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки шляхом раціоналізації бази ресурсного забезпечення враховуючи рівень інтеграційної спроможності підприємства подано на рис. 3.3.

На скільки виготовлення того чи іншого продукту, що виступає сировиною для певного виду діяльності підприємства забезпечує вищий рівень сукупного ефекту порівняно із сировиною привабливого стейкхолдера, доцільно визначати за коефіцієнтом інтеграційної ефективності. Коефіцієнт інтеграційної ефективності розраховується за формулою (3.7):

$$K_{i.e.} = \frac{P_{сфп}}{B_{ei} + B_{en}} \quad (3.7)$$

де: $K_{i.e.}$ – коефіцієнт інтеграційної ефективності;

$P_{сфп}$ – результативність самостійного впровадження засад циркулярної економіки в межах визначеної моделі поведінки і функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом), яка розраховується за формулою (3.8);

B_{ei} – ефекти сформовані в результаті альтернативного залучення (на противагу можливості самостійного їх виготовлення) потрібних ресурсів для

виконання і-го бізнес-процесу спрямованого на реалізацію засад циркулярної економіки в процесі виготовлення певного виду продукції, продовження тривалості її використання чи утилізації або зменшення відходів;

V_{en} – надлишковий ефект в результаті взаємодії підприємства із конкретним стейкхолдером альтернативного ресурсного забезпечення чи утилізації/зменшення відходів ефективного здійснення певного напрямку діяльності в процесі реалізації певних засад циркулярної економіки.

Складові коефіцієнту інтеграційної ефективності визначаються в тис.грн.

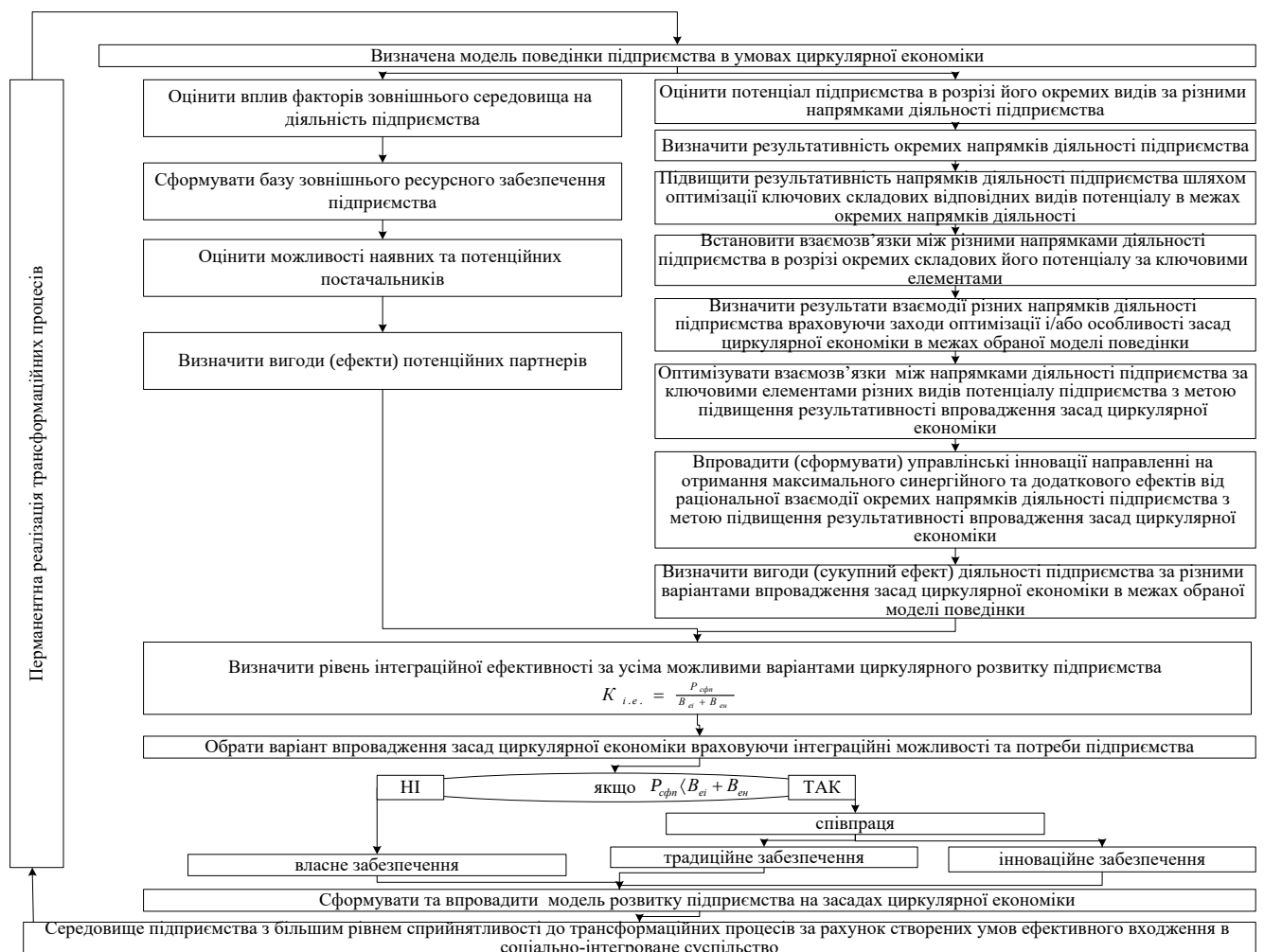


Рис. 3.3. Алгоритм формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки на засадах раціоналізації його ресурсного забезпечення [розроблено автором]

Інтеграційна ефективність визначає інтеграційну можливість підприємства. Якщо, $K_{i.e.}$ менше 1, то підприємству бракує певних можливостей реалізації пропонованих заходів. Така ситуація вимагає вживання певних управлінських

заходів, зміни партнера або залучення додаткових компаньйонів. Якщо $K_{i.e.}$ дорівнює 1, то створена структура в повному обсязі може реалізувати визначені завдання. В даному випадку, мова йде про створення замкнутого циклу виробництва певного продукту. Якщо $K_{i.e.}$ більше 1, можна говорити про надлишок певних можливостей створених структур і здатність їх поділитися із іншими суб'єктами господарювання. У даному випадку, розглядається можливість побудови складного циклу в циркулярній економіці, оскільки, об'єднання може стосуватися підприємств інших галузей, регіонів і навіть країн.

Пропонований на рис. 3.3 алгоритм сприяє оперативному прийняттю рішень щодо вибору варіанту ресурсного забезпечення діяльності підприємства для ефективного впровадження засад циркулярної економіки. Крім цього, сформована ресурсна база таким чином, збільшує стійкість підприємства у зовнішньому середовищі, оскільки, через встановлену ресурсну забезпеченість окремих бізнес-процесів, підприємство отримує можливість чітко відстежити у яких випадках необхідне використання конкретних управлінських інновацій.

$$P_{сфм} = \sum_{i=1}^n Eo_i + E\partial_i, \quad (3.8)$$

де Eo_i – величина основного ефекту від впровадження засад циркулярної економіки в межах обраної моделі поведінки підприємства при реалізації i -го бізнес-процесу підприємства, тис.грн.;

n – кількість бізнес-процесів певного напрямку діяльності (або кількість бізнес-процесів певного циклу виготовлення конкретного товару відповідного напрямку діяльності) або кількість напрямків діяльності підприємства.

Розрахунок величини основного ефекту Eo здійснюється за формулою (3.9):

$$Eo = \sum_{j=1}^s \Pi_{p_j} \cdot (1 - (\%3n.p. \cdot k_{n.p.} + \%3z.n. \cdot k_{z.n.} + \%3n.v. \cdot k_{n.v.}) / 100) \cdot (\%3Бв.м.с. / 100) \cdot P_{nj} \cdot P_{вф_j} \cdot P_{зс_j}, \quad (3.9)$$

де: $\%3n.p.$ - відсоток зменшення обсягів природних ресурсів;

$\%3z.n.$ - відсоток зменшення обсягів готової продукції;

$\%3n.v.$ - відсоток зменшення обсягів первинних відходів;

$\%3Бв.м.с.$ - відсоток збільшення обсягів вторинної матеріальної сировини.

k – вагове значення відповідного показника;

s – кількість напрямків діяльності (повних циклів виготовлення продукції в одному напрямку діяльності);

Pr_j – прибуток який отримує підприємство від реалізації j -того виду продукції певного напрямку діяльності, тис.грн.;

Rn_j – рівень привабливості для споживачів j -того виду продукції певного напрямку діяльності, виготовленої реалізуючи засади циркулярної економіки;

$Rvcr_j$ – рівень відносної частки j -того виду продукції виготовленої реалізуючи засади циркулярної економіки в діяльності підприємства, %;

Rzc_j – рівень задоволення потреб стейкхолдерів j -тим видом продукції виготовленої реалізуючи засади циркулярної економіки, %.

Додаткові ефекти можуть стосуватися іншої моделі поведінки підприємства. Супутні результати враховуються як додатковий ефект лише у тому випадку, якщо вони становлять чи спроможні забезпечити окрему наявну або потенційну цінність для діяльності підприємства як в поточному, так і стратегічному періодах. У якості додаткового ефекту можуть виступати певні інновації, товари-замінники, раціоналізаторська пропозиція тощо.

Надлишковий ефект B_{en} розраховуємо за формулою (3.10):

$$B_{en} = E_{on} - B_{TC}, \quad (3.10)$$

де: E_{on} – додатковий ефект від: використання решти потенціалу суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість взаємодії; раціональнішого виконання відповідних бізнес-процесів досліджуваного підприємства і стейкхолдера під впливом певних видів управлінських інновацій в процесі реалізації засад циркулярної економіки, тис.грн.;

B_{TC} – витрати, необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції підприємством (витрати, пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода) в процесі реалізації засад циркулярної економіки в межах обраної моделі поведінки, тис.грн.

Отже, коефіцієнт інтеграційної ефективності – це розмір вигоди від можливої взаємодії, зокрема, інтеграції, із певним стейкхолдером. Відповідно, його

використовують при прийнятті рішення про доцільність співпраці із конкретним стейкхолдером. Співпрацю із певним стейкхолдером приймають до уваги у випадку спільного виконання із ним конкретних бізнес-процесів з максимальною результативністю, яка забезпечить ефективність (успішність) впровадження засад циркулярної економіки визначеної моделі поведінки підприємства як в поточній, так і в стратегічній перспективі.

Коли розглядається можлива інтеграція із стейкхолдером у формі:

- традиційного забезпечення, то основний акцент робиться на можливість економії витрат, покращення якості продукції, збільшення величини синергійного ефекту тощо при цьому;

- інноваційного забезпечення, коли важливим є можливість формування додаткового ефекту, необхідного для забезпечення належного рівня розвитку підприємства та можливості його ефективного входження у соціально-інтегроване суспільство через вагомий внесок у забезпечення стабільності розвитку галузі, регіону, країни тощо.

Вибір однієї із розглянутих форм ресурсного забезпечення конкретним підприємством залежить від мети їх діяльності: просте поступове нарощення можливостей підприємства (власне або традиційне забезпечення); завоювання і закріплення вагомих довгострокових позицій на ринку – інноваційне забезпечення.

Для залучення привабливих стейкхолдерів і сприяння їх ефективній співпраці доречним є формування певної системи мотивації.

Запропонований науково-методичний підхід формування раціональної бази ресурсного забезпечення підприємства, сприятиме оперативному прийняттю рішень вибору ефективних варіантів залучення необхідних видів ресурсів, які дозволять ефективно впроваджувати засади циркулярної економіки. Це можливо, як видно із рис. 3.3, за рахунок формування збалансованої ресурсної основи стратегічного розвитку підприємства результативною сумісністю окремих бізнес-процесів самого підприємства і/або привабливих пропозицій партнерів.

Пропонований підхід передбачає визначення результативнішого варіанту

залучення необхідних видів ресурсів (за рахунок власного їх виробництва чи залучення на вигідних умовах від привабливих стейкхолдерів) для нарощення циркулярних засад розвитку підприємства за допомогою коефіцієнта управлінської ефективності.

Розрахунок коефіцієнта управлінської ефективності, параметризація якого представлена формулами 3.7-3.10, дозволить сконцентрувати діяльність підприємства на тих видах продукції, які забезпечать йому вагомі конкурентні переваги, основною яких буде оптимальна ресурсна база. Визначення таким чином раціональної виробничої програми, дозволить підприємствам поступово нарощувати власний потенціал високої якості та стратегічної перспективності з мінімальними затратами, що становить невід’ємну передумову відновлення сучасних підприємств, особливо, враховуючи основну причину впровадження засад циркулярної економіки вітчизняними підприємствами - війну.

Підвищення результативності створеного ресурсного взаємозабезпечуючого комплексу бізнес-процесів залежно зміни умов функціонування підприємства можливе шляхом вживання відповідних видів управлінських інновацій. Оскільки, із поданої на рис. 3.3 послідовності етапів, управлінські інновації у даному випадку призначенні для формування можливого чи бажаного додаткового ефекту шляхом креативного використання наявного резерву чи його нарощення.

3.3. Побудова моделі вибору і обґрунтування вибору виробничої стратегії розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки

Формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки з мінімальними витратами для підприємства, і/або результативним відновленням чи нарощенням виробничого потенціалу, потрібно здійснювати враховуючи модель поведінки підприємства та його інтеграційні можливості. Це дозволить впровадити засади циркулярної економіки максимально ефективно на умовах розвитку підприємства. Формування стратегії, таким чином, буде доречно,

якщо циркулярну економіку розглядати лише як побудову простого циклу. Якщо ж враховувати особливості циркулярної економіки з сторони формування складного циклу, то впровадження засад циркулярного розвитку окремого підприємства необхідно співставляти та включати у діяльність інших господарських структур. В даному випадку, важлив є вибір та залучення діяльності підприємства загалом у циркулярну економіку, що вимагає врахування і використання загальноприйнятих циркулярних бізнес-моделей.

Отже, враховуючи особливості складного і простих циклів циркулярної економіки, виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки, необхідності формування моделей поведінки підприємства, а також варіантів його ресурсного забезпечення відповідно певних засад циркулярної економіки і можливостей розвитку підприємства, пропонуємо формування виробничої стратегії здійснювати із використанням таких складових: циркулярні бізнес-моделі; модель поведінки підприємства; інтеграційні можливості підприємства. Відповідно, пропонуємо тривимірну модель вибору виробничої стратегії (рис. 3.4).

Згідно запропонованої на рис. 3.4 моделі, виробничу стратегію розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки обираємо враховуючи: особливості діяльності підприємства (за значенням моделі поведінки); потенціал розвитку (згідно рівня інтеграційної можливості); напрямок (рівень) входження у загальну модель циркулярної економіки. Враховуючи перелічені категорії, можемо виділити стратегії, які доречно обирати при їх поєднанні. Особливості пропонованих стратегій визначені на основі характерних рис виробничих та циркулярних стратегій і умов їх використання. Як бачимо із рис. 3.4, пропоновані виробничі стратегії враховують необхідність змін ланцюгів поставок, виробничих процесів, можливостей забезпечення певного рівня додаткового ефекту і задоволення потреб відповідної категорії споживачів. Відповідно до цього, уточнено класифікацію виробничих стратегій підприємства функціонуючого в умовах циркулярної економіки. Виділені стратегії за пропонованими класифікаційними ознаками подано на рис. 3.5.

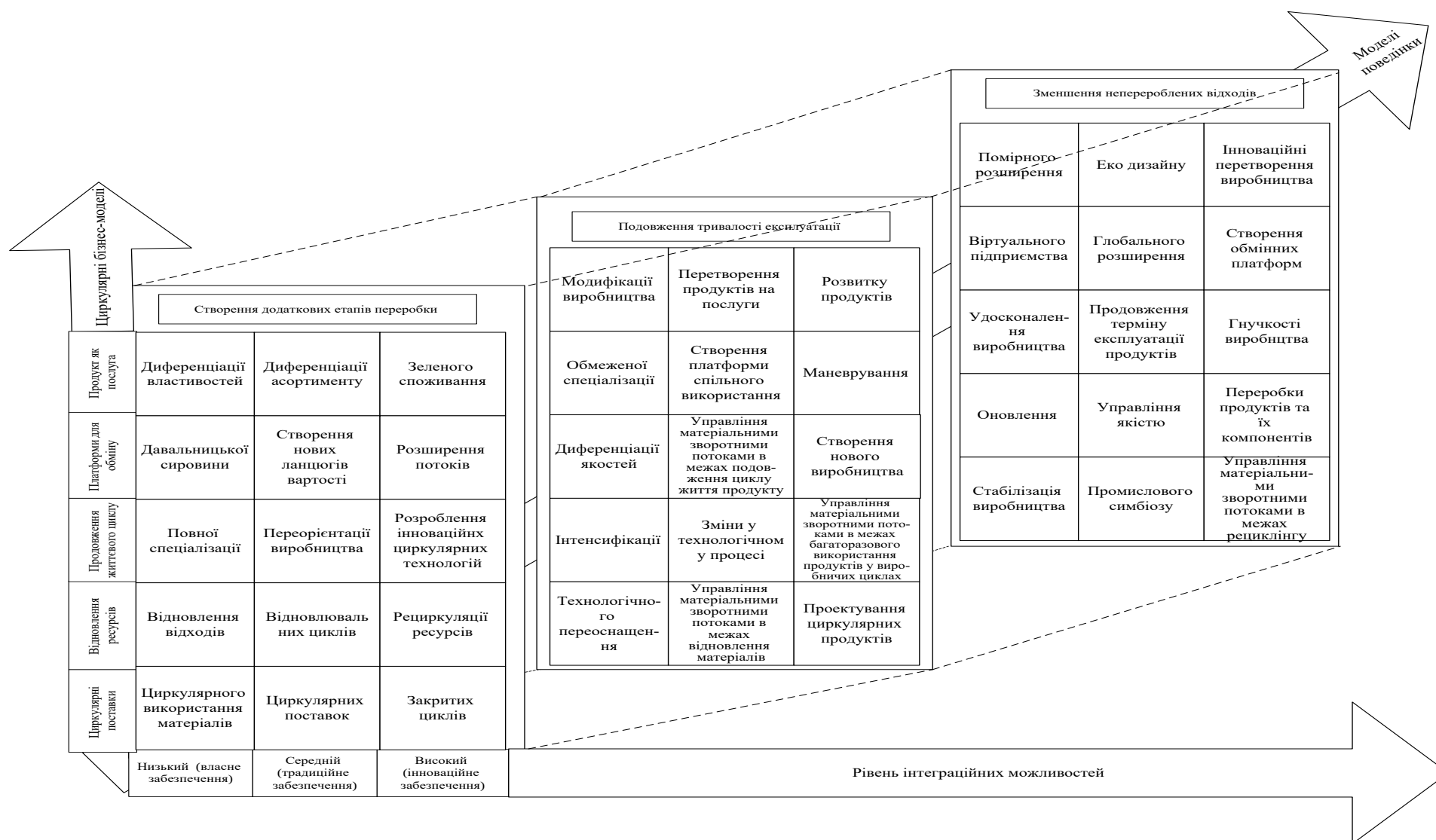


Рис. 3.4. Тривимірна модель вибору виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки [власна розробка]

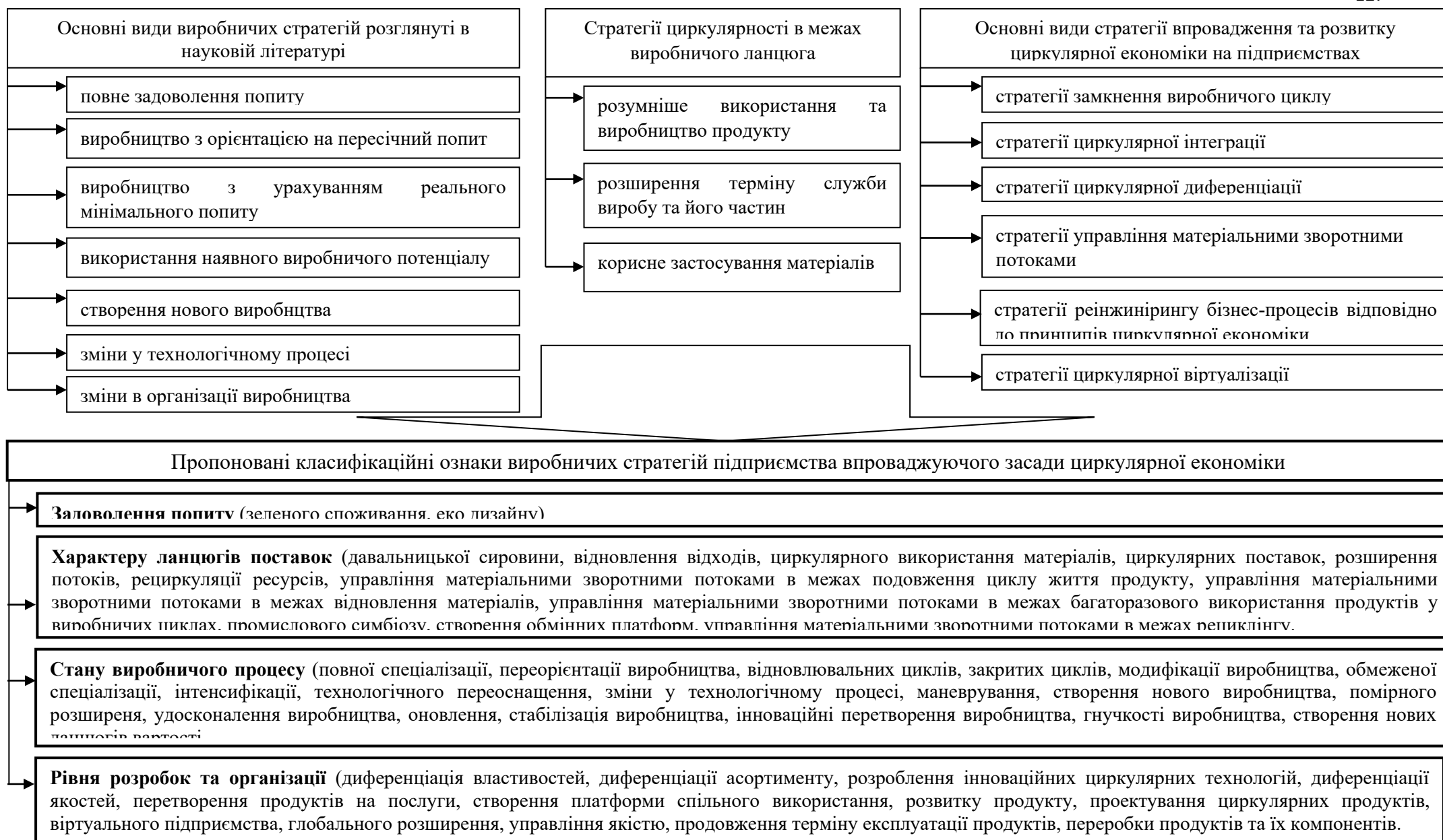


Рис. 3.5. Види виробничих стратегій підприємств в умовах циркулярної економіки [власна розробка]

Оскільки, реалізація Європейського Зеленого Курсу безпосередньо пов'язана із імплементацією принципів циркулярної економіки, зокрема, в аграрному секторі, що потребує переорієнтації агробізнесу в напрямі екологізації виробництва й розвитку розумного землеробства, то застосування засад циркулярної економіки до сільськогосподарських підприємств є надзвичайно актуально як у світовому, так і вітчизняному масштабі.

Необхідність застосування засад циркулярної економіки у вітчизняній практиці сільськогосподарських підприємств підкреслюється двома основними вимогами. Перша, пов'язана із необхідністю здійснення експортно-імпортих операцій, оскільки, реалізація Зеленого Курсу передбачає необхідність зниження використання пестицидів (на 25% до 2020 р.), мінеральних добрив та антибіотиків (на 25% - до 2030 р.) у сільському господарстві, а також введення заборони на імпорт харчової продукції з ринків, де держави не дотримуються законодавства ЄС з охорони довкілля [4]. Це, відповідно, вимагає від вітчизняних підприємств перегляду умов розвитку в напрямку впровадження засад циркулярної економіки.

Інша складова актуальності для України впровадження засад циркулярної економіки спричинена значними втратами і пошкодженням земельних ресурсів через війну, а також закриттями кордонів і заборони вивозу певних видів культур. Це вимагає формування виробництв із замкнутими циклами. Тому, апробацію пропонованих рекомендації здійснено на сільськогосподарських підприємствах. Сільськогосподарські підприємства обрано ще й як об'єкт дослідження, оскільки, їх різноаспектна діяльність дозволяє побудувати замкнені цикли, при чому, використовуючи як прості, так і складні їх форми. Для дослідження обрано 20 сільськогосподарських підприємств Львівської області, основними видами діяльності яких є вирощування певних видів культур та тварин. Їх характеристики представлено у Додатку В. На першому етапі вибору виробничої стратегії підприємства, в процесі дослідження, здійснено вибір моделі його поведінки. У зв'язку із складністю отримання даних щодо рівня відходів такої вибірки підприємств, при оцінюванні до уваги брали рівень і характер зміни запасів цих підприємств. Вибір для оцінювання рівня запасів зумовлено особливістю

діяльності підприємств, що спричинено характером продукції, яка в процесі зберігання залежно виду може втрачати свої властивості, псуватися тощо, що призведе до збільшення відходів.

Для розрахунку можливості збільшення тривалості використання продукції брали до уваги наявність, стан, рівень завантаженості та можливості потенційного використання наявної техніки і земельних угідь.

Отримані результати у табл. 3.1.

Для тих підприємств, у яких запаси готової продукції зростають, при чому, знижується рівень прибутку, варто розглянути можливість зміни виробничого процесу, що стосується створення додаткових етапів переробки. Наприклад, якщо підприємство вирощує соняшник, то додатковим етапом переробки може бути виробництво олії.

Для підприємств, у яких рівень використання техніки і землі знаходиться на низькому рівні, варто обрати модель поведінки пов'язану із подовженням терміну використання.

Відповідно, реалізувати таку модель поведінки для підприємств, які мають у надлишку техніку, можна шляхом здачі її в оренду або через об'єднання зусиль із підприємством, що має значні земельні площі, які використовує не в повному обсязі. Що стосується підприємств, які обирають модель поведінки «подовження тривалості експлуатації», однак, у них рівень використання земельних ресурсів є невисоким, то доречно, в таких випадках, переглянути їх асортиментну політику. Тобто, змінити культури посіву або ввести додаткові культури у період збору попередніх (основних).

Для підприємств, які займаються вирощуванням тварин, найпоширенішою моделю поведінки може бути зменшення неперероблюваних відходів. Адже, саме відходи, в процесі життєдіяльності тварин можна використовувати як органічні добрива для вирощування різних видів культур. У свою чергу, підприємства, які вирощують овочі, в межах такої моделі поведінки, можуть використовувати залишки і/або відходи для годівлі тварин.

Таблиця 3.1

Значення основних показників вибору моделі поведінки підприємства

Назва підприємства	Розмір зміни запасів (2023 р. до 2022 р.), %					Рівень використання техніки, %	Ступінь використання земельного фонду протягом року, коеф.	% матеріальних витрат в собівартості продукції	Зміна прибутку у 2023р. до 2022р., %	Модель поведінки підприємства
	Запаси загалом	Виробничі запаси	незавершене виробництво	готова продукція	товари					
ПП«ЗАХІДНИЙ БУГ»	-19,98	-31,8	-41,68	7,14	-35,02	85	0,98	74,37	-96,54	Симбіоз (Створення додаткових етапів переробки + подовження тривалості експлуатації)
ПП «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ»»	7,9	122	-90,78	48,22	-5,8	74	0,82	59,04	-9,34	Створення додаткових етапів переробки
ПП «КОБРИН»	12,3	-	-	120,17	-	70	0,95	-	-92,96	Симбіоз (створення додаткових етапів переробки + подовження тривалості експлуатації)
ФГ «ПЧАНІ-ДЕНЬКОВИЧ»	85,94	-	-	48,65	-	88	0,7	-	-18,75	Створення додаткових етапів переробки
СГТЗОВ ім. ДАНИЛА ГАЛИЦЬКОГО	47,45	-	-	-8,49	-	85	0,81	-	-98,81	Подовження тривалості експлуатації
ТОВ «БІОРЕНА»	20,64	-	-	16,13	-	89	0,92	-	-33,24	Створення додаткових етапів переробки
ПСП «БОГДАН»	79,9	-	-	53,25	-	93	0,90	-	12,34	Створення додаткових етапів переробки
ТОВ АГРОФІРМА «ВАТРА»	-10,44	-	-	6116	-	80	0,92	-	175,02	Створення додаткових етапів переробки
ПП «БІЛИЙ СТІК»	1,58	-3,08	24,42	-6,03	-	74	0,79	-	-54,12	Симбіоз (створення додаткових етапів переробки + подовження тривалості експлуатації + зниження неперероблених відходів)
ТОВ «АПОГЕЙ АГРО»	-7,32	-	-	-9,94	-	79	0,78	-	-23,71	Подовження тривалості експлуатації
ФГ «СЯЙВО-СТРИЙ»	30,17	-	-	29,98	-	80	0,85	-	-35,45	Подовження тривалості експлуатації

Продовження табл. 3.1

ДП «ДОСЛІДНЕ ГОСПОДАРС ТВО «ЛЬВІВСЬКЕ» ІНСТИТУТУ САДІВНИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ»	-58,87	4	-90,29	-40,75	-	98	0,95	63,23	33,49	Створення додаткових етапів переробки
ТОВ «ОРДІВ-АГРО»	21,07	-	-	4507,2	-	90	0,86	-	-42,11	Подовження тривалості експлуатації
ФГ «АГРООСНОВА»	22,27	-	-		-	79	0,86	-	-6,23	Подовження тривалості експлуатації
ПП «Агрофірма «Щедрий лан»	6,86	-	-	38,3	-	80	0,89	-	-42,66	Створення додаткових етапів переробки
ПП «АГРОФІРМА ІМ.Б.ХМЕЛЬНИЦЬК ОГО»	26,27	15,02	0,11	47,99	-	70	0,75	70,29	-57,7	Подовження тривалості експлуатації
ТОВ «ЖИВА ЗЕМЛЯ ПОТУТОРИ»	71,72	-	-	115,47	-	90	0,62	-	(12,67)	Подовження тривалості експлуатації
КСП «ГРЯДА»	0	-	-		-	76	0,65	-	-21,12	Подовження тривалості експлуатації
ФГ «СМОЛИН»	-49,77	-	-		-	83	0,79	-	-53,17	Подовження тривалості експлуатації
ТОВ «ПРОМІНЬ- ЛАН»	-8,3	31,44	36,60	-20,04	-	-	-	61,14	416,8	Симбіоз (створення додаткових етапів переробки + подовження тривалості експлуатації + зниження неперероблених відходів)

В свою чергу, сільськогосподарські підприємства в результаті отримання показника їх інтеграційної ефективності на рівні 1, мають можливість забезпечити замкнутий цикл виробництва. В такому випадку, сільськогосподарські підприємства можуть розглядати модель поведінки симбіоз. В формі симбіозу, в основному, працюватимуть підприємства, які вирощують різні культури, овочі, фрукти, тварин, птахів, виробляють олію, печуть хлібобулочні вироби тощо.

Якщо взяти, до прикладу, досліджуване підприємство КСП «Гряда». Для нього обрана модель поведінки «подовження тривалості експлуатації», що пов'язано із низьким рівнем використання земельних ресурсів, відсутністю запасів, зниженням рівня прибутку. Реалізацію такої моделі поведінки для досліджуваного підприємства варто здійснити через зміну асортиментної політики, з метою продовження терміну корисної експлуатації землі.

Розглядати зміну асортиментної політики підприємства-репрезентанта варто в сторону продукції, яка користується попитом та має перспективу до зростання. З точки зору актуальних у даний період часу видів культур, КСП «Гряда» може у 2024-2025 роках вирощувати: ріпак, лікарські трави та органічні продукти.

Однак, кожна із зазначених культур для досліджуваного підприємства є новою, відповідно, досвіду їх вирощування та збуту у КСП «Гряда» нема. Тому, освоєння вирощування будь-яких із них вимагатиме відповідних витрат (ресурсів, часу тощо). Якщо розглядати з точки зору рентабельності, то вирощування ріпаку буде найбільш рентабельним, оскільки, інші види культур вимагають пошуку специфічного споживача і обсяги збуту обмежені.

Основними перевагами вирощування ріпаку для КСП «Гряда» поряд із рентабельністю є:

- наявність 140 га орних земельних можливостей, які можна використати під цю культуру, оскільки, в землі так як дана культура підприємством не вирощувалася є потрібні мінерали;
- високий рівень рентабельності вирощування ріпаку, що за даними Інституту олійних культур дорівнює 205%. Це на 100% перевищує рентабельність картоплі та на 111,1% і 188,5% відповідно овочів та соняшника;

- зростання інтересу європейських покупців до українського ріпаку, врожаю 2024 року, оскільки, очікується в цьому періоді скорочення його врожаю в ЄС на 12%.

Обравши модель поведінки, пов'язану із необхідністю зміни асортименту, підприємство-репрезентант повинно визначити здатність виконання зазначених заходів через розрахунок показника інтеграційної ефективності. Це дозволить визначити рівень інтеграційної можливості підприємства.

Розпочати вирощування ріпаку самостійно буде витратним з точки зору необхідності вивчення особливостей його вирощування, залученням потрібної техніки і споживачів. Крім цього, потрібно врахувати особливості вирощування даної культури, а саме – його родючість на одному місці складає 4 роки, що вимагає в подальшому зміни ґрунту, а для ґрунту, відповідно, зміни посадки культур.

Тобто, ефективним варіантом розвитку для підприємства-репрезентанта буде нарощення інтеграційних можливостей традиційним способом через об'єднання зусиль із привабливим стейкхолдером. При традиційному рівні забезпечення із обраною моделлю поведінки та найбільш ефективною циркулярною бізнес-моделлю, відповідно тривимірної матриці, доцільною, для ефективного впровадження засад циркулярної економіки досліджуваному підприємству, буде стратегія «управління матеріальними зворотними потоками в межах подовження циклу життя продукту». Найкращим претендентом для інтеграції буде підприємство з наявною технікою, земельними площами і в ідеальному варіанті з додатковими видами діяльності, наприклад, вирощуванням тварин. Це дозволить максимально повно реалізувати засади циркулярної економіки в напрямку формування замкнутих циклів виробництва. Наступним видом культур, які вирощуватиме, в такому випадку підприємство-репрезентант, можуть бути органічні продукти на основі натуральних добрив, що є відходами вирощування тварин. Вирощування продукції за рахунок екологічно чистих добавок разом із зростанням попиту на продукти здорового харчування, допоможе КСП «Гряда» збільшити обсяги збуту, вийти на нові ринки. Наявність

земельних площ у підприємства з яким інтегрується підприємство-репрезентант дозволить забезпечити ефективне чергування посівних площ різними видами культур.

Зрозуміло, що для підприємства із яким варто об'єднатися підприємству-репрезентанту, отримані доходи не будуть досить високими порівняно з основною діяльністю, однак, стануть досить хорошою альтернативою диверсифікувати свою діяльність та забезпечити черговість посіву наявної в його розпорядженні землі.

В даному випадку, можливі такі варіанти взаємодії та розподілу витрат і прибутків:

I. варіант - КСП «Гряда» вирощуючи ріпак, всі витрати несе самостійно, отримуючи від ФГ «СМОЛИН» допомогу у вигляді інвестицій (сільгосптехніки на безоплатній основі). При цьому, встановлюються відповідні відсотки поділу прибутку між підприємствами. Через 5 років, коли врожайність ріпаку знизиться, підприємства змінять посівні культури. Для КСП «Гряда» в цей період доречним буде вирощування органічних продуктів, які користуються суттєвим попитом у громадян протягом року, а також певної продукції, яку вирощує ФГ «СМОЛИН», наприклад, кукурудзу або сою. Ефективність вирощування органічних продуктів для створеного інтеграційного утворення підсилюватиметься нижчими витратами на купівлю органічних добрив, оскільки, у якості таких можна використати продукти відходів вирощування великої рогатої худоби та свиней ФГ «СМОЛИН». А також зменшеними втратами від псування продукції, оскільки, її можна використовувати як корм для тих ж тварин. Отже, прогнозовані заходи взаємодії, дозволять знизити витрати на вирощування органічних культур та тварин, а також витрати на утилізацію відходів і втрати зіпсованих продуктів. При цьому, відсоток розподілу прибутків буде на попередньо встановленому рівні. Від такої взаємодії підприємства можуть отримати ще додаткові доходи та конкурентні переваги в стратегічному періоді за рахунок налагодженої реалізації окремих товарів, які є побічними результатами переробки ріпаку: гліцерин; шрот; олія; комбікорми.

II варіант. Згідно цього варіанту взаємодії, підприємства працюватимуть як

одне ціле і, відповідно, отримуватимуть сукупний прибуток та не ділитимуть між собою витрати і прикладені зусилля. Конкурентоспроможним видом діяльності такого об'єднання в стратегічному періоді, крім, виробництва гліцерину, шрот, олії, комбікорму, може бути створення виробництва з переробки ріпаку у паливо.

Згідно другого варіанту витрати у перший рік зростуть на 5%, що спричинено необхідністю оплати праці експертові, який консультуватиме щодо особливостей вирощування ріпаку та розміром супутніх витрат. У наступні роки ріст витрат буде на рівні 10%. Прибуток КСП «Гряда» у 1-й рік становитиме 148,54 тис.грн. (розрахунок див. табл. 3.2), а у другий – 516,83 тис.грн., третій і четвертий по 516,83 тис.грн. Тобто, за чотири роки вирощування ріпаку прогнозований чистий прибуток підприємства становитиме 1699,03 тис.грн., що дозволить розрахуватися із ФГ «СМОЛИН» по інвестиційних витратах (фінансові+технічні). Відповідно, із 4 року обидва підприємства отримуватимуть прибутки від реалізації продукції, які зможуть розділити за попередньо встановленим відсотковим співвідношенням. Витрати на купівлю ріпака включені у собівартість КСП «Гряда», транспортні витрати несе ФГ «СМОЛИН» і вони включені у витрати технічні.

Таблиця 3.2

Основні результати діяльності КСП «Гряда» до і після реалізації обраної виробничої стратегії на засадах циркулярної економіки

№ п/п	Найменування показника	Значення показника, тис.грн.		
		2023 р. (фактичне)	2024 р. (планове)	2025 р. (планове)
1.	Чистий дохід	1042,1	1292,1	1792,1
2.	Собівартість продукції	1017,4	1068,27	1119,14
3.	Фінансовий результат до оподаткування	24,7	223,83	672,96
4.	Податок на прибуток	5,4	40,29	121,13
5.	Витрати, які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-35,1		
6.	Чистий прибуток	-15,8	148,54	516,83
7.	Чистий прибуток за 4 роки	1699,03		
8.	Дисконтований чистий прибуток за 5 років	1416,135		
9.	Інвестиційні витрати	1219,2		
	ЧТВ, тис.грн.	196,935		
	ІД	1,16		
	ТО, роки	4,3		

Для точнішого визначення рівня отриманого ефекту від реалізації обраного напрямку розвитку розрахуємо основні показники ефективності: чиста теперішня вартість (ЧТВ); індекс дохідності (ІД); період окупності (ПО). Розрахунок проводили через дисконтування величини чистого прибутку за коефіцієнтом дисконтування рівного 15%. Ефективність вирощування ріпаку підтверджується додатними показниками ЧТВ та ІД, а також періодом окупності обраного напрямку за 4 роки і 3 місяці. Тобто, через 5 років підприємства отримуватимуть прибутки за рахунок нового стабільного виду «вирощування ріпаку» з рентабельністю виробництва 24,8%, врожайністю 31 ц/га та додатковим чистим доходом 750 тис.грн.

Подальше ефективне функціонування сформованого об'єднання традиційним способом, дозволить наростити можливості до інноваційного рівня забезпеченості. Це можливо за рахунок реалізації, наприклад, виробничої стратегії «створення нового виробництва» через додаткові етапи переробки ріпаку з метою створення палива.

Отже, обрана виробнича стратегія на засадах циркулярної економіки сприятиме необхідності продовжити підприємству вирощування певних культур, а не здати в оренду земельні угіддя, що виглядало більш привабливо. Реалізація обраного напрямку розвитку дозволила досліджуваному підприємству отримати наступні стратегічні переваги та вигоди: стабільні прибутки; конкурентоспроможний асортимент культур; зменшення відходів; продовження тривалості експлуатації землі; вирощування екологічно чистих продуктів; можливість нарощення стійкого потенціалу розвитку через відкриття заводу із виробництва гліцерину, олії, комбікорму або палива.

Висновки за розділом 3

1. Запропоновано науково-методичний підхід формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки. Зідно даного підходу, процес формування виробничої стратегії підприємства на засадах циркулярної економіки включає дві складових: стандартний перелік етапів процесу формування стратегії підприємства; спеціальний перелік етапів формування виробничої стратегії на засадах циркулярної економіки. До стандартного переліку етапів формування виробничої стратегії підприємства віднесено загальноприйняті складові: стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ; окремі складові стратегічного вибору набору стратегій; певні моменти етапів реалізації обраного набору. До спеціальних етапів формування виробничої стратегії віднесено ті, які враховують особливості впровадження засад циркулярної економіки, а також можливості підприємства щодо впровадження цих особливостей із мінімальними витратами. Відповідно, основними спеціальними етапами формування виробничої стратегії є визначення: моделі розвитку підприємства; передумов і мотивів впровадження засад циркулярної економіки; забезпечувальних умов формування стратегій; ефективності обраного циркулярного стратегічного набору. Оскільки, концепція сталого розвитку формується за рахунок поєднання економічної, соціальної та екологічної складових, то при визначенні ефективності реалізації обраного циркулярного стратегічного набору запропоновано розраховувати такі види ефектів як: екологічний; соціальний; економічний; техніко-технологічний; ресурсний; інвестиційної привабливості. Розрахунок ефективності таким чином, дозволить прийняти рішення, щодо доцільності нарощення чи розвитку певного аспекту діяльності підприємства відповідно засад циркулярного розвитку регіону, країни, суспільства.
2. Розроблено науково-методичний підхід формування моделі розвитку підприємства, який дозволяє оперативно обрати варіант ресурсного

забезпечення діяльності підприємства як в поточному, так і стратегічному періодах. При чому, для поточного періоду даний підхід дозволяє визначити доцільність постачання ресурсів від окремих постачальників. А в стратегічному, сформувати ефективну систему ресурсного взаємозабезпечення бізнес-процесів, що зменшує залежність підприємства від зовнішнього середовища і, відповідно, підвищує його стабільність через формування замкнених циклів виробництва. Акцентування, при цьому, уваги на окремих аспектах діяльності підприємства (персонал, фінанси, маркетинг тощо), дозволяє підвищити прибутковість, знизити витрати, збільшити кількість споживачів тощо, залежно поставлених цілей циркулярної економіки. Визначення пропонованого коефіцієнта інтеграційної ефективності сприяє чіткому розрахунку отриманих переваг від певного варіанту ресурсного забезпечення. Крім цього, значення коефіцієнта інтеграційної ефективності може свідчити, у випадку неможливості зміни наявного варіанту ресурсного забезпечення, про необхідність вживання конкретних управлінських інновацій. Подано процес визначення моделі поведінки підприємства відповідно основних засад циркулярної економіки, враховуючи наявні та потенційні можливості його розвитку. Це дозволить застосувати відповідні виробничі стратегії циркулярної спрямованості, спричиняючи, при цьому, незначні зміни у діяльності підприємства.

2. Сформовано тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства на засадах циркулярної економіки. Згідно даної моделі, виробничу стратегію підприємства в умовах циркулярної економіки запропоновано обирати враховуючи: особливості діяльності підприємства (за значенням моделі поведінки); потенціал розвитку (згідно рівня інтеграційної можливості); напрямок (рівень) входження у загальну модель циркулярної економіки. Відповідно основних характерних рис представлених у моделі стратегій, їх виділено у певні групи, що сприяло уточненню класифікації виробничих стратегій підприємства в умовах циркулярної економіки. Апробовано пропоновані рекомендації щодо визначення моделі поведінки підприємства та

вибору виробничої стратегії розвитку для сільгосппідприємств в умовах циркулярної економіки. Обрана виробнича стратегія на засадах циркулярної економіки, на відміну від просто виробничої стратегії, дозволила окреслити стійке підґрунтя для нарощення таких вагомих конкурентних переваг досліджуваного підприємства в стратегічному періоді: гнучкість; додаткові вміння персоналу; зміна сезонного характеру діяльності; створення конкурентоспроможних продуктів; подовження життєвого циклу родючості земельних угідь; зменшення відходів; зниження використання шкідливих добрив.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Маслак, Т. О., 2021⁵; Maslak, T., 2023⁴; Маслак, Т. О., 2025¹).

ВИСНОВКИ

1. Розроблено тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства, згідно якої, виробничу стратегію обирають враховуючи модель поведінки підприємства, рівень його інтеграційних можливостей та особливості циркулярних бізнес-моделей, виділені в планах та програмах використання засад циркулярної економіки на регіональному, національному, світовому рівнях. Використання пропонованої моделі, дозволить обрати напрямок і окреслити стратегічні заходи перегруповання можливостей підприємства для ефективної реалізації з мінімальними витратами засад циркулярної економіки. Результатом реалізації визначеного стратегічного напрямку будуть сформовані кругові (циклічні) моделі функціонування окремих суб'єктів господарювання різних рівнів суспільства та економіки.

2. Розвинуто трактування поняття «циркулярна економіка». За результатами дослідження наявних в науковій літературі трактувань сутності поняття «циркулярна економіка», виділено ключові елементи у їх змісті, що дозволило окреслити класифікаційні ознаки та критерії за якими ці трактування розподілено на групи. Проаналізовано особливості циркулярної економіки поряд з іншими, найбільш поширеними, концепціями економіки енвайроменталізму, визначено місце і необхідність циркулярної економіки у розвитку сучасного суспільства. Обґрунтовано, що циркулярна економіка є інструментом забезпечення сталого розвитку суспільства та основних принципів і засад «зеленої економіки». Доведено, що для ефективного досягнення цих цілей принципи циркулярної економіки потрібно впроваджувати паралельно на мікро- і макрорівнях через побудову простих і складних циклів різних економічних систем. Необхідність формування простих і складних циклів економічних систем, їх взаємозв'язку і взаємодії, сприяла необхідності трактування поняття «циркулярна економіка» з двох площин – загальної та конкретної. Згідно загальної складової пропонуємо «циркулярну економіку» трактувати як: тип економіки, метою якої є збалансований розвиток суспільства шляхом підвищення добробуту країни (міста,

регіону, людей), забезпечення соціальної справедливості, знижуючи ризики для навколишнього середовища через побудову кругових (циклічних) моделей соціально інтегрованого суспільства.

За конкретною складовою «циркулярна економіка» - це модель розвитку суб'єкта господарювання, орієнтована на створення цінності та корисності, використовуючи замкнуті ресурсні потоки (цикли) з орієнтацією на максимізацію ефективності використання ресурсів та мінімізацію відходів у контексті зрівноваженого економічного, екологічного та соціального розвитку для збалансованості добробуту людей і ефективності функціонування екосистем.

Трактування поняття «циркулярна економіка» пропонованим чином, дозволить визначити особливості і ключові аспекти впровадження її основних засад на різних рівнях, та сформулювати, за результатами їх взаємодії, відповідні моделі розвитку екологічного спрямування окремих соціально-економічних систем та суспільства загалом.

3. Розвинуто трактування поняття «виробнича стратегія», яке звучить як: довгострокова програма дій підприємства, спрямованих на забезпечення стратегічного конкурентного потенціалу підприємства за рахунок результативного нарощення виробничої складової ефективною виробничою системою шляхом раціоналізації товарного портфелю підприємства через збалансування зовнішніх (ринкових) потреб, тенденцій, пропозицій, внутрішніх можливостей та взаємозв'язків із привабливими стейкхолдерами, враховуючи принципи циркулярної економіки. Це трактування, на відміну від попередніх, підкреслює визначальну роль виробничої стратегії серед інших функціональних стратегій підприємства, спрямовану на максимальне перегрупування його можливостей під реалізацію засад циркулярної економіки.

4. Удосконалено способи і підходи до формування стратегії підприємства. Пропоновані способи, базуються на комплексному поєднанні особливостей різних підходів залежно типу пропонента, ступеня обґрунтованості, прийому, рівня прийняття рішень. Пропоноване виділення підходів, дозволить максимально врахувати особливості кожного етапу та рівня діяльності підприємства,

використовуючи знання і вміння відповідних працівників чи спеціальних експертів. Підходи удосконалено через доповнення їх переліку ще одним варіантом – «змішаним». Удосконалення способів формування стратегії таким чином, унеможливить неврахування окремих аспектів діяльності підприємства, оскільки, враховує у змішаному форматі особливості підходів формування стратегії «згори до низу» і «з низу догори»..

5. Запропоновано типологію виробничих стратегій підприємства враховуючи особливості циркулярної економіки, застосовувані у практиці циркулярні та виробничі стратегії. Відповідно, виробничі стратегії на засадах циркулярної економіки виділено у групи за класифікаційними ознаками: рівня задоволення попиту; характеру ланцюгів поставок; стану виробничого процесу; рівня розробок та організації. Така типологізація виробничих стратегій дозволить, в межах обраної стратегії, чітко окреслити заходи ефективного впровадження засад циркулярної економіки у процеси підприємства.

6. Удосконалено науково-методичний підхід до формування виробничої стратегії підприємства, який складається із загальноприйнятих етапів формування стратегії та спеціальних. Зміст спеціальних етапів полягає у необхідності визначення: поточних передумов впровадження засад циркулярної економіки, що визначає планові межі та можливі напрямки розвитку при реалізації певних засад циркулярної економіки; моделей розвитку підприємства відповідно його ресурсних та інтеграційних можливостей, які дозволяють окреслити реальні напрямки розвитку підприємства в межах планових завдань реалізації засад циркулярної економіки. Виконання етапів запропонованого підходу дозволить обрати бажаний вектор стратегічного розвитку підприємства, збалансовано адекватний наявним можливостям підприємства та вимогам циркулярної економіки.

7. Розвинено типологізацію передумов переходу до циркулярної економіки, яка, на відміну від існуючої, розширена додатковими групами причин впровадження засад циркулярної економіки, зумовлених особливостями життєдіяльності суспільства. Розширення стандартних передумов переходу до

циркулярної додатковими (вимоги національних та світових економік, наслідки війни), дозволить окреслити цільові напрямки впровадження засад циркулярної економіки залежно пріоритетності виділених причин у національних, регіональних, світових планах циркулярного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артемов, В., Бахчеван, Е. та Бочко, О. (2023). Циркулярна економіка – виклик сучасності. *Економіка та суспільство*, 58. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>.
2. Александрова, В. (2017). Актуальність переходу до моделі циркулярної економіки. *Міжнародний журнал гуманітарних і суспільних наук*, 11, 106-110.
3. Анісімова, Л. та Балан, В. (2011). Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник КНУ ім. Шевченка*, №128, 24-27.
4. Акулюшина, М., Дискіна, А., та Кедик, В. (2024). Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (62). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3946/3869>.
5. Ареф'єва, О., та Побережна, З. (2021). Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02).
6. Бланк, І.О. (2009). Фінансова стратегія підприємства : монографія. К. : КНТЕУ, 147 с.
7. Бишено, Дж. (2007). Новий інструментарій бережливого виробництва для створення швидкого і гнбкого потоку : пер. з англ. ; Ін-т підвищення кваліфікації персоналу «Академія-Лідер», 294 с.
8. Бойчик, І. та Васильчук, В. (2010). Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 3, 99–104.
9. Беспалий, Є. А. (2024). Перспективи та переваги інноваційного розвитку економіки України та формування економіки замкнутого циклу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2 (74), 7–12.
10. Беззубко, Б. та Ткаченко, М. (2022). Особливості формування стратегій

- українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*, 5-6, 96-102.
11. Василенко, В. О. та Ткаченко, Т. І. (2003). Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. ; [за ред. В. О. Василенка]. К. : ЦУЛ, 532 с.
 12. Варава, Л. М. та Варава А. А. (2009). Моделювання виробничої стратегії на сучасному гірничодобувному підприємстві. *Економіка промисловості*, 1, 81-85.
 13. Власенко, Т.А., Станіславик, О.В. та Коваленко, Д.О. (2022). Доцільність та ризики організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 4, 7, 207-211.
 14. Валько, Д.В. (2018). Циркулярна економіка: теоретична модель і ефекти реалізації. *Національні інтереси: пріоритети і безпека*, 14, 8, 1415—1429.
 15. Варфоломєєв, М. О. (2021). Парадигма циркулярної економіки в умовах України. *Бізнес Інформ*, 2, 13–20.
 16. Варфоломєєв, М. О. та Чуріканова, О. Ю. (2020). Циркулярна економіка як невід’ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*, 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7929>.
 17. Великий тлумачний словник сучасної мови. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://slovnyk.me/dict/vts/ шаблон#google_vignette](https://slovnyk.me/dict/vts/шаблон#google_vignette).
 18. Водолажська, Т.О. (2021). Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*, 37, 41-60.
 19. Волинець, І. (2016). Формування стратегій управління виробничою діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, № 14, 69–73.
 20. Волинець, І. Г. та Скорук, О.В. (2020). Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Науковий збірник «Економічний простір»*, 154, 88–92.
 21. Горбач, Л., Рубан, О. та Гуменюк, Я. (2024). Зелена економіка та сталі

- виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 59. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>
22. Ганжуренко, І. В. (2019). Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 206, 433-444.
 23. Григораш, О. В. (2012). Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3(2), 50-55.
 24. Гарафонова, О. І. (2013). Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*, 1, 49-58.
 25. Гончаров, Ю.В. (2011). Виробничий менеджмент : [підручник] : у 2-х т. К. : КНУТД. Т. 1, 338 с.
 26. Горбаль, Н.І. та Ломага, Ю.Р. (2022). Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління, 1 (9), 9–24.
 27. Гурочкіна, В.В., Будзинська, М.С., (2020). Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*, 5, 52-64. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328113907.pdf>
 28. Горбаль, Н.І. та Сліпачик, С.В. (2023). Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 2 (9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2023/dec/32720/menedzhment_223maket-257-268.pdf.
 29. Дейнеко, Л. В. та Ципліцька, О. О. (2018). Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: європейський досвід. *Економіка: реалії часу*, 5 (39),

30-40.

30. Деділова, Т.В. та Токар, І.І. (2022). Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для здобувачів спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання. Х. : ХНАДУ, 132 с.
31. Дзундза, Т.І. та Вдовічен, А.А. (2017). Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 18–19 травня 2017 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 198-200.
32. Директива Європейського Парламенту і Ради 2008/98/ЄС. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text.
33. Довгань, Д. А. (2013). Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, С. 152–156.
34. Ернст Ульріх фон Вайцзекер, Андрес Війкман. (2019). Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римського клубу; пер. з англ. Ю. Сірош; за наук. ред. В.Вовка, В Бутка. Київ : Саміт-Книга, 276 с.
35. Європейський Зелений Курс (2023). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>
36. Залуцька, Х.Я. (2017). Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7», 258 с.
37. Залуцька, Х. та Маслак, Т. (2023). Пріоритетність виробничої стратегії для розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*, 33, 2, 68–76.
38. Залуцька, Х., Маслак, Т., Гнат, І. та Стефанцов, Д. (2025). Причини неефективного стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*, 50, 309-313.

39. Залуцька, Х. Я., Гнат, І. А. та Пастернак, В. М. (2024). Класифікація чинників впливу на діяльність сучасних підприємств. Scientific research: theoretical foundations and practical applications : collection of abstracts of the VII International scientific and practical conference, January 24–26, 2024, Vienna, Austria, 122–124.
40. Зварич, І. Я. (2019). Глобальна циркулярна економіка: «економіка ковбоїв» vs «економіка космічного корабля» : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 337 с.
41. Закон України "Про відходи", 1998. Відомості Верховної Ради України (ВВР), № 36-37. С. 242. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/187/98-вр#Text>.
42. Злотнік, М. Л. (2021). Циркулярна економіка як частина корпоративної стратегії організації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 3 (1), 183-192.
43. Злотнік, М.Л. (2023). Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. Дисертація на здобуття наукового ступень доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент. Національний університет «Львівська політехніка», 259 с.
44. Злотнік, М.Л. та Мельник О.Г. (2020). Стратегічне управління впровадженням циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*, 12, с. 112-119.
45. Іщенко, М. І. та Нусінов, В. Я. (2014). Теоретичні основи розробки стратегії розвитку гірничозбагачувальних комбінатів економічна наука. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, 73-76.
46. Кваша, Т. К. та Паладченко, О.Ф. (2014). Зелене зростання як альтернативна модель інноваційного розвитку із врахуванням екологічних викликів. *Наука та наукознавство*, 2(84), 50-60.
47. Клевцевич, Н. (2022). Передумови та проблеми переходу України до циркулярної економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 1 (01), 3-8.
48. Коваленко, О. та Ященко, Л. (2022). Циркулярна економіка як ефективний

- інструмент скорочення втрат та відходів продовольства в Україні та світі. *Продовольчі ресурси*, 10(19), 200–209. <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-23>.
49. Кучеров, А. В. та Шибилева, О. В. (2014). Концепція «зеленої» економіки: основні положення і перспективи розвитку. *Молодий вчений*, 4, 561-563.
 50. Ковтун, О. І. (2005). Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 388 с.
 51. Коленда, Н. В. (2017). Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 23(1), 103-107.
 52. Коберник, І. В. та Травіна, К.В. (2017). Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 52-58.
 53. Колосок, В. (2012). Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 245 с.
 54. Кузьмін, О.Є. та Петришин Н.Я. (2009). Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць*, № 647, 652с.
 55. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. (2023). Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*, 5, 134–140.
 56. Кононова, О.Є., Власенко, Ю.Г. (2020). Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняних підприємств на засадах зарубіжного досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 58-1, 42-48. DOI: doi.org/10.32843/bses.58-7.
 57. Конкурентні бізнес-стратегії підприємств країн ЄС в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2024_2_22.
 58. Корецький, М.Х., Дегтяр, А. та Дацій О. (2007). Стратегічне управління: навч.

- посібник. К.: Центр учбової літератури, 240 с.
59. Лойко, В.В., (2019). Проблеми розвитку циркулярної економіки в Україні. Третя інтернаціональна наукова конференція від Балтики до Чорного моря: формування сучасної економічної сфери, 24-27. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/27911/1/V_Loiko_ISC_2019.pdf
 60. Мельник, Л. Г. (2007). Соціально-економічний потенціал стійкого розвитку: Практикум. Суми: ІТД «Університетська книга», 335 с.
 61. Мануйлов, О.В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9, 60-64.
 62. Машукова, Б. (2016). Основні принципи циклічної економіки (економіка замкнутого циклу). *European Science*, 7, 17, 14-16.
 63. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2021. Передумови вибору ефективного напрямку стратегічного розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6 (123), С. 40–46.
 64. Маслак, Т. О., Прохорова, В. В. та Залуцька Х. Я., 2021. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптивна перевага їх стратегічного функціонування [Електронний ресурс]. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. Т. 11, № 22.
 65. Маслак, Т. О., Маслак, О. О. та Огерчук, Ю. В., 2021. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вип. 3, №2, С. 65–71.
 66. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022¹. Квінтесенція поняття "виробнича стратегія" в циркулярній економіці. *Бізнес Інформ*. № 10, С. 6–13.
 67. Маслак, Т. О., Маслак, О. О. та Передало, Х. С., 2022. Адміністрування митних платежів: концептуальний базис в стратегіях розвитку підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми*

розвитку. Вип. 4, № 1, С. 40–48.

68. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2023¹. Пріоритетність виробничої стратегії для розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки // *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. Т. 33, № 2, С. 68–76.
69. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2024. Циркулярна економіка: сутність поняття та характерні риси. *Наукові перспективи*. Вип. № 9 (51), С. 531–555.
70. Маслак, Т., Залуцька, Х., Гнат, І. та Стефанцов, Д., 2025. Причини неефективного стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. №50, С. 309-313.
71. Маслак, Т. О., 2023. Цифрова трансформація в циркулярній економіці: огляд поточного стану та перспектив розвитку. *Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень : IV Міжнародна студентська науково-практична конференція*, Львів, Україна, 30–31 березня 2023 року.
72. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2023². Виробнича стратегія забезпечувальна основа ефективного стратегічного розвитку підприємства. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури : VI Міжнародна науково-практична конференція*, 25–26 травня 2023 р., Львів, Україна.
73. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022². Аргументування способів та підходів до формування стратегії розвитку сучасних підприємств. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : VIII Міжнародна науково-практична конференція*, 23–24 вересня 2022 р., Одеса.
74. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2022³. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку сучасних підприємств. *Modern problems in science : proceedings of the XIX International scientific and practical conference*, Vancouver, Canada, May 17–20, 2022. – 2022.
75. Маслак, Т. О. та Залуцька, Х. Я., 2025. Види виробничих стратегій на засадах циркулярної економіки. Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук : VI Міжнародна наукова конференція, Львів, 7 березня 2025.
76. Маслак, Т.О. *Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій*

розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: колективна монографія. Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк, О. О. Маслак, Х. Я. Залуцька, Т. О. Маслак. – Дніпро: Пороги, 2021. – 376 с. С. 356-370.

77. Маслак, Т.О. *Необхідність стимулювання інноваційних технологій в паливно-енергетичний сектор економіки держави.* Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія. О. О. Маслак, Х. С. Передало, Л. В. Залізна, Н. Я. Петришин, Т. О. Маслак. – Полтава: Астроя, 2021. – 191 с.
78. Маслак, Т.О. *Розширення міжнародного співробітництва при реалізуванні інноваційної стратегії на підприємствах.* Міжнародні економічні та суспільні відносини: стан, проблеми, перспективи розвитку: колективна монографія. Гірман А.П., Ж. .. Торяник, Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д., Слав'юк Н.Р., Загоруйко В.С., Богородицька Г.Є., Мостова А.Д., О. О. Маслак, Григоренко О.В., Т. О. Маслак, Прокудін Г.С., Чупайленко О.А, Живко З.Б., Прокопишин О.С., Ковальова О.В., Безугла Л.С., Антипенко Н.В, Ю. Г. Бондаренко, Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С., Бутенко Д.С., Іпполітова І.Я., Крилова О.В., Шуляк С.В., Комліченко А.А.. – м. Дніпро: Видавництво "Пороги", 2021. – 488 с. С. 197-209.
79. Маслак Т.О. *Необхідність застосування стратегічних конкурентних переваг підприємств та регіонів, як основа євроінтеграційних перетворень.* Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки (галузевий та територіальний аспекти): колективна монографія. Н. Б. Ярошевич, І. Ю. Кондрат, Р. Й. Желізняк, І. С. Скоропад, Т. О. Смірнова, І. Б. Хома, П. А. Гориславець, О. М. Чубка, А. М. Чушак-Голобородько, Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, І. І. Білик, О. О. Маслак, У. І. Моторнюк, Р. Я. Дзвоник, Т. О. Маслак, І. Я. Кулиняк, Л. Й. Гнилянська, Л. П. Сай, М. В. Одрехівський, О. О. Пшик-Ковальська, К. В. Процак, О. П. Просович, Н. І. Кара, І. С. Процик, А. С. Завербний, Ю. В. Огерчук, М. І. Терехух,

- Г. Р. Копець. – Дніпро: Пороги, 2021. – 468 с.
80. Маслак О. О. *Креативний простір України та світу*: колективна монографія. О. О. Маслак, Х. С. Передало, Т. О. Маслак, О. Р. Роїк, Н. Є. Паньків, А. С. Завербний. – Харків: СГ НТМ "Новий курс", 2022. – 264 с.
81. Маслак О. О. *Актуальні питання сучасного розвитку соціально-гуманітарної сфери*: колективна монографія / О. О. Маслак, Х. С. Передало, Т. О. Маслак, Г. Ю. Лук'янова, М. Т. Гаврильців, І. В. Крикавська. – Харків: Новий курс, 2022. – 162 с.
82. Методичні матеріали для впровадження Освітнього модуля «Основи стратегії сталого розвитку в Україні». [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/metod_materialy_do_modulyu.pdf.
83. Мішенін, Е.В. та Коблянская, И.И. (2017). Перспективи і механізми розвитку «циркулярної» економіки в глобальному середовищі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, 329-343. <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-31>.
84. Михайленко, О.В. та Ременюк, Б.О. (2018). Формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 3-2 (46), 34-39.
85. Мізюк, Б.М. (2009). *Основи стратегічного управління* : [підручник]. Львів : Магнолія 2006, 544 с.
86. Міщенко, А.П. (2004). *Стратегічне управління* : [навч. посіб.]. К. : ЦУЛ, 336 с.
87. Миценко, І.М. та Хаджинов, І.В. (2022). Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління.*, 25-38. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3>.
88. Мироненко, Є.В., Бившева, Л.О., Кондратенко, О.О. та Шулін Р.В.(2021). Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 3 (65), 131-136.
89. На шляху до циркулярної економіки в Україні. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні (2024). [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

90. Нагара, М. Б. (2021). Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. *Економіка та держава*, 10, 68–73. DOI: 10.32702/2306-6806.
91. Орехова, Т. (2020). «Циркулярна економіка як глобальний імператив». *Журнал європейської економіки*, 18 (4), 360-71. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1422>.
92. Омеляненко, Т. В. (2004). Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн.*, 3-4, 556—565.
93. Омеляненко, Т. В. (2012). Виробнича стратегія підприємства: сучасний стан теоретичного відображення та інтерпретування. *Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту : наук. журн.*, 2, 3, 187—193.
94. Орловська, Ю.В., Яковишина, Т.Ф. та Орловський, Є.С. (2016). Зелене будівництво як складова політики ЄС щодо розвитку циркулярної економіки. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 5 (05), 365-371.
95. Панасицька, О. (2022). Менше відходів – більше ресурсів: як працює розширена відповідальність виробника у контексті циркулярної економіки. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://voxukraine.org/menshe-vidhodiv-bilshe-resursiv-yak-pratsyuye-rozshyrena-vidpovidalnist-vyrobnyka-u-konteksti-tsyrkulyarnoyi-ekonomiky>.
96. Переваги циркулярної економіки. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://neo-eco.com.ua/perevagi-czirkulyarnoi-ekonomiki/>
97. Пошук компаній, організацій та ФОП. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/35263487>.
98. Протасова, Л. В. (2015). Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, № 3, 101–105. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17.
99. Пасенченко, Ю. А. (2017). Моделювання стратегії будівельної організації методами теорії ігор. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 11.

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102860/97977>.
100. Падерін, І. Д., Горященко, Ю. Г. та Новак, Є. Е. (2017). Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*, №2 (48), 163-167.
 101. Петрук, Ю. В. та Артеменко Л. П. (2022). Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*, 22, 72-78.
 102. Подра О. П., Горошко Ю. В., (2022). Циркулярна економіка як детермінантна сталого розвитку та конкурентоспроможності України. *Економіка. Фінанси. Право*, 11, 35–40.
 103. Руда, М. В., Яремчук, Т. С. та Бортнікова, М. Г. (2021). Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 3 (1).
 [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/jun/23807/menedzhment121-214-224.pdf>.
 104. Руда, М. В. та Мирка, Я. В. (2020). Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2, 1, 107-121.
 105. Редька, В.С. (2012). Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер.: *Логістика*, 735, 187–191.
 106. Рибак, М. І. (2014). Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*, 6, 114-119.
 107. Рудківський, О. А. та Наумець, О.В. (2020). Сучасні підходи до розробки стратегії підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/260.pdf>.
 108. Рунчева, Н. В. (2017). Формування та розвиток корпоративних відносин в

- аграрній сфері : теорія, методологія, практика [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. Полтава : ПДАА, 38 с.
109. Саєнко, М. Г. (2010). Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 223 с.
 110. Сумець, О.М. та Тумар, М.Б. (2008). Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : [навч. посіб.]. К. : Хай-Тек Прес, 400 с.
 111. Саух, І. (2016). Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 1 (14), 145-151. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16sivyzk.pdf>.
 112. Сисоєв, О. (2020). «Циркулярна економіка» та «фахівець із циркулярної економіки»: сутність та зміст понять в українському та польському науковому просторі». *Освітологічний дискурс*, 31, 4, 48–68.
 113. Страпчук, С.І. (2020). Сталий розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 4, 1, 114-128.
 114. Сокол, К. М. (2014). Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 5-6, 80-92.
 115. Стратегічний менеджмент (2016) : навч. посіб. за заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 376 с.
 116. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні (2020). Міністерство розвитку громад та територій України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/34323.html>
 117. Співак, С. та Мариняк, Б. (2023). Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*, 33, № 4, 59-65.
 118. Суслов, О. П. та Тішков, Б.О. (2012). Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*, 87, 265-275.
 119. Слуцький, Б. (2022). Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати (УНІАН). [Електронний ресурс] - Режим доступу:

- <https://boi.org.ua/publications/press/1492-biznes-v-umovah-vijni-csho-zavazhaye-pidpriyemcyampracyuvati-un-an/> 2022.
120. Томпсон, А. А. та Стрікланд, А.Дж. (2008). Стратегічний менеджмент: Концепція і ситуації для аналізу : 12-е вид.; [пер. з англ.], 928 с.
 121. Трушкіна, Н. В. (2021). Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи. *Вісник економічної науки України*, 1 (40), 9-20. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).9-20](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).9-20).
 122. Україна опинилася на 9 місці у світі серед виробників сміття на душу населення, 2019 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/07/15/ukrayina-opynylasya-na-9-mistsi-u-svitisered-vyrobnykiv-smitty-na-dushu-naselennya>.
 123. Фесенко, Б. (2024). Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності. *Молодий вчений*, 4, 221-226.
 124. Циркулярна економіка та переваги для суспільства. Дослідження стосовно Чеської Республіки та Польщі. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.clubofrome.org.ua/wpcontent/uploads/2017/08/The-Circular-Economy-CoR-UA-2.pdf>.
 125. Циркулярна економіка. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://green-economics.org.ua/cikulyarna-ekonomika/>.
 126. Циркулярна економіка та роль екологічних стандартів. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/normi-i-standarti-ciklichnoyi-ekonomiki>.
 127. Цибульська, Е. І. та Мацигура, В.І. (2018). Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 22, 3, 98–102.
 128. Черевко, Г. (2022). Циркулярна економіка: еволюція поняття. Економіка природокористування. *Аграрна економіка*, 15, 3-4, 51-58. <https://doi.org/10.31734/agrarecon> 2022.03-04.051.
 129. Чейз, Р. Б., Ф. Роберт Джейкобз, та Ніколас Дж. Аквилано. Виробничий і

- операційний менеджмент : 10-вид.; [пер. з англ.], 1184 с.
130. Чуріканова, О. Ю. (2020). Інноваційні бізнес-моделі циркулярної економіки на регіональному рівні. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4, 1, 204-208.
 131. Шебанін, В. С. та Решетілов, Г. О. (2021). Циркулярна економіка регіону: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 4. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112).
 132. Шкуренко, О. В. (2021). Циркулярна економіка як передумова формування інноваційних платформ сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*, 4, 323-330.
 133. Шершньова, З. Є. (2004). Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 700 с.
 134. Юрчишена, Л. В. (2024). Формування трансформаційної моделі економічного розвитку України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*, 7-8 (320-321), 51-62.
 135. Яка різниця між циркулярною економікою і зеленою? [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ukraineoss.com/yaka-riznyczya-mizh-czyrkulyarnoyu-ekonomikoyu-i-zelenoyu/>.
 136. Яценко, О. М., Швиданенко, О. А. та Швиданенко Г. О. (2022). Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*, 4(87), 150–167. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2794](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794)
 137. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>.
 138. Ярема, О., Федонюк, Л. та Бицюра, Л. (2023). Антропогенні зміни навколишнього середовища під впливом накопичення твердих побутових відходів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 28, 49-58.
 139. Ansoff, H.I., Kiple, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2019).

- Epistemological Underpinnings and Original Concepts of Strategic Management. In: *Implanting Strategic Management*. Palgrave Macmillan, Cham.
140. Bublyk, M.I., Nashkerska, M.M. and Pikhniak, T.A. (2024). Economic complexity development by implementing production strategies to reduce resource consumption in the conditions of a circular economy. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2 (28), 101-113. DOI: 10.5281/zenodo.12789050.
 141. Boulding, K. (1966). The economics of the coming spaceship earth. *Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum*. H. Jarrett. Baltimore, John Hopkins University Publ., 3–14.
 142. Circular Economy Action Plan. Website of European commission. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https:// environment.ec.europa.eu/ strategy/circular-economy-action-plan en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en).
 143. Chen Demin. (2004). Core of recycling economy is to use resources circularly. *China Population, Resources and Environment*, 14 (2), 12–15.
 144. Circular Economy package – what’s in it? [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://ec.europa.eu/environment/circulareconomy/pdf/seminar/1%20DG%20ENV_Circular%20Economy%20package.pdf.
 145. Community Innovation Survey (CIS 2020). Eurostat Database. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https:// ec.europa.eu/eurostat/data/database](https://ec.europa.eu/eurostat/data/database).
 146. Community Innovation Survey (CIS 2018). Eurostat Database. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https:// ec.europa.eu/eurostat/data/database](https://ec.europa.eu/eurostat/data/database).
 147. David, F., 2016. Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. Pearson–Prentice Hall.
 148. Ellen MacArthur Foundation. Achieving, Growth Within. A 320-Billion Circular Economy Investment Opportunity available to Europe up to 2025. Brüssel, (2017). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/achieving-growth-within-20-01-17.pdf>
 149. EBITDA основних агрокультур: результат кращий, ніж очікувалось. (2024).

- [Електронний ресурс] - Режим доступу:
<https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/ebitda-osnovnih-agrokultur-rezultat-krashchiy-nizh-ochikuvalos>.
150. Ellen MacArthur Foundation. (2015). Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK. [Електронний ресурс] - Режим доступу:
https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_PolicymakerToolkit.pdf.
 151. European Commission. Moving towards a circular economy. (2014). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy>.
 152. Gonchar, V., Gorokhova, T., and Mamatova, L. (2020). Циркулярна економіка як драйвер стійкого розвитку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(6), 239-248.
 153. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., and Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
 154. 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. *J. Clean. Prod*, 114, 11-32.
 155. Hislop, H. and Hill, J. (2011). Reinventing the wheel: A circular economy for resource security. London: Green Alliance.
 156. Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D. and Heinz, M. (2015). How Circular is the Global Economy?: An Assessment of Material Flows, Waste Production, and Recycling in the European Union and the World in 2005. *Journal of Industrial Ecology*, 5. <https://doi.org/10.1111/jiec.12244>.
 157. Hoffman, A. (2018). The next phase of business sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 16 (2), 34-39.
 158. Heshmati, A.A. (2018). Review of the Circular Economy and its Implementation. *CESIS Electronic Working Paper Series*, 28, 131—139.

159. Hill, A. V. (2011). *Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*. FT Press, 408 p.
160. Ingebrigtsen, S. and Jakobsen, O. (2007). *Circulation Economics: Theory and practice*. *Oxford University Press : Frontiers of Business Ethics*, 3, 349 p.
161. Jiao, W. and Boons, F. (2014). Toward a research agenda for policy intervention and facilitation to enhance industrial symbiosis based on a comprehensive literature review. *Journal of Cleaner Production*, 67, 15, 14-25. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.050>.
162. Kulczycka, J. (2019). *Gospodarka o obiegu zamkniętym w polityce i badaniach naukowych*. Kraków. Wydawnictwo IGSMiE PAN.
163. Kirchherr, J., et al. (2018). Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>.
164. Korhonen, J., et al. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, 544-552. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>.
165. Kuzior, A., Arefieva, O., Vovk, O. and Brożek, P.(2022). Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8(3), 139. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>.
166. Khilukha, O. (2024). Circular economy models in the context of sustainable development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3, 39, 14–21. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-14-21>.
167. Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy-Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43. doi:10.3390/su8010043.
168. Lieder, M. and Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 1, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
169. McGrath, J. (2010). *Marketing strategie*. London : McGrath Group.

170. Mandych, O., Babko, N., Pasemko, G., Girzheva, O., and Taran, O. (2023). Circular economy model: generating benefits for sustainable development. *Economic analysis*, 33(1), 252–257. DOI: 10.35774/econa2023.01.25.
171. Murray, A., Skene, K., and Haynes, K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *J. Bus. Ethics*, 140, 3, 369-380.
172. Mitchell, P. (2015). Employment and the circular economy - Job Creation through resource efficiency in London. Report produced by WRAP for the London Sustainable Development Commission, the London Waste and Recycling Board and the Greater London Authority.
173. Preston, F. (2012). A Global Redesign? Shaping the Circular Economy, Briefing Paper, London: Chatham House.
174. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., Fedorova, Y. and Obydiennova T. (2023). Ensuring sustainable development of a region in the strategic period. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (124), 36-45.
175. Reznikova, N., Zvarych, R., Zvarych, I. and Shnyrkov, O. (2019). Global circular e-chain in overcoming the global waste. *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*, 6 (4), 641–647.
176. Roos, G. (2014). Business Model Innovation to Create and Capture Resource Value in Future Circular Material Chains. *Resources*, 3, 248–274. <https://doi.org/10.3390/resources3010248> 25.
177. Shkurenko, O. (2021). Integration of Sustainable Development and Business Development as a Dominant Basis of the Circular Economy Model: Theoretical Aspect. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 13, 152-165. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16>.
178. Sauve, S., Bernard, S. and Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environ*, 17, 48-56. <https://doi.org/10.1016/j.env-dev.2015.09.002>.
179. Shpak, N., Kuzmin, O., Melnyk, O., Ruda, M., Sroka, W. (2020). Implementation

- of a Circular Economy in Ukraine: The Context of European Integration. *Resources*, 9(8), 96.
180. Su, B., Heshmati, A., Geng, Y. and Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *J. Clean. Prod.*, 42, 215-227.
 181. Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy — a review. *J. Clean. Prod.* 2015, 15, 76-91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>.
 182. Trigkas, M., Karagouni, G., Mpyrou, K. and Papadopoulos, I. (2020). Circular economy. *The Greek industry leaders' way towards a transformational shift. Resources, Conservation and Recycling*, №163, 105092. doi:10.1016/j.resconrec.2020.105092.
 183. World Resources Forum. Resources and Green Economy. WRF 2012 Beijing Meeting Report. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.wrforum.org/wrfpublicationspdf/wrf-2012-beijing-meetingreport>.
 184. Wei, F., Liu, S., Yin L., Li, W. and Yu, Z. (2014). Research on Performance Evaluation System for Green Supply Chain Management Based on the Context of Recycled Economy Taking Guangxi's Manufacturing Industry as Example. *J. Grey Syst*, 26, 177-187.
 185. What is the definition of a circular economy? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/what-is-the-definition-a-circular-economy/>.
 186. Wen, C. F., Zhao, Y. L. and Liang, R. Z. (2007). Recycle of low chemical potential substance. *Resources, Conservation and Recycling*, 2, 475-486. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2006.10.011>.
 187. Yuan, Z., Bi, J. and Moriguichi, Y. (2006). The circular economy: A new development strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*, 10, 4-8.
 188. Yuan, Z., Bi, J. and Moriguichi, Y. (2006). The circular economy: a new development strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1162/>

- 108819806775545321/pdf.
189. Zhijun, F. and Nailing, Y. (2007). Putting a circular economy into practice in China. *Sustainability Science*, 2 (1), 95-101.
 190. Zhu, Q., Geng, Y., Sarkis, J. and Lai, K. (2011). Evaluating green supply chain management among Chinese manufacturers from the ecological modernization perspective. *Transp. Res. PART ELOGISTICS Transp*, 47, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2010.09.01>.
 191. Zhang, H., Hara, K., Yabar, H., Yamaguchi, Y., Uwasu, M. and Morioka, T. (2009). Comparative analysis of socio-economic and environmental performances for Chinese EIPs: Case studies in Baotou, Suzhou, and Shanghai. *Sustainability Science*, 4, 263-279. <https://doi.org/10.1007/s11625-009-0078-0>.
 192. Zalutskaya, Kh., Kozyk, V. and Tovkan, O. (2019). The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings Article of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*.
 193. Zalutskaya, Kh.Ya. and Kozyk, V.V. (2019). Theoretical and applied principles of the strategic management system development of the modern enterprise : monograph. Lambert Academic Publishing, Germany, 73 p.
 194. 2020 Global Issues Network. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.globalissuesnetwork.eu>.

ДОДАТОК А

Аналіз законодавства, що регулює циркулярну економічну модель розвитку

Зміст	Посилання		Результати аналізу
	Законодавство ЄС	Законодавство України	
Про поняття «циркулярна економіка»	Стаття 1 Директиви 2008/98/ЄС	—	Законодавство України не містить згадок про поняття «циркулярна економіка», що негативно характеризується в умовах, коли все більше уваги та розробок у світі привернуто саме до цієї концепції економічного розвитку.
Про поняття «відходи»	Стаття 3 Директиви 2008/98/ЄС	Закон України «Про відходи» від 05.03.1998 р. №187/98-ВР	Законодавство України більш широко представляє поняття «відходи» та зазначає, що це «будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення».
Про поняття та принцип «ієрархії відходів»	Ч. 1 Ст. 4 Директиви 2008/98/ЄС	—	Законодавство України не містить чіткого принципу ієрархії відходів. Були спроби висунути пропозиції щодо впровадження даних пріоритетів у 2017, 2019 та 2020 роках, але сьогодні вони ще не знайшли свого відображення в діючому Законі «Про відходи». Слід зазначити, що Закон «Про відходи» містить статтю 31 під назвою «Заходи і вимоги щодо запобігання або зменшення утворення відходів та екологічно безпечного поводження з ними», також є закріплене у статті 1 Закону «Про відходи» нормативне визначення «поводження з відходами». Однак ні те ні інше не містить чіткої ієрархії та пріоритетності поводження з відходами, як у Ч. 1 ст. 4 Директиви 2008/98/ЄС: а) запобігання утворенню; б) підготовка до повторного

			використання; с) рециклінг; d) інші види відновлення, наприклад відновлення енергії; та е) видалення.
Про принцип «розширеної відповідальності виробника»	Ст. 8 та Ст. 8-а Директиви 2008/98/ЄС	—	Законодавство України не містить окремої конструкції «розширеної відповідальності виробника», суть якої полягає у покладанні тягара та витрат на вирішення проблеми відходів на виробника тих самих відходів, а не споживача чи державу. Однак, слід зазначити, що у 2017 та 2019 роках була спроба закріпити даний принцип відповідальності до українського законодавства, а у статті 17 Закону «Про відходи» є зазначені певні зобов'язання та обов'язки суб'єктів господарювання, що продукують відходи, однак регулювання розширеної відповідальності виробника відсутнє.
Про запобігання утворення відходів	Стаття 9 Директива 2008/98/ЄС	ст. 31 Закону України «Про відходи» від 05.03.1998 р. №187/98-ВР	Значна увага Закону України «Про відходи» у статті 31 під назвою «Заходи і вимоги щодо запобігання або зменшення утворення відходів та екологічно безпечного поводження з ними» приділяється збору та утилізації вже існуючих відходів замість передбачення конкретних кроків щодо запобігання чи зменшення обсягів їх утворення.
Про заходи, що передбачають запобігання перетворення їжі на сміття	П. «g», «h» Ст. 9 Директиви 2008/98/ЄС	—	Законодавство України не містить будь-яких згадок про запобігання перетворення їжі на сміття. Тут іде мова про певні програми закладів харчування, роботу роздрібної торгівлі чи спеціальних програм донорства їжі.
Про поводження з відходами батарейок і акумуляторів	Директива 2012/19/ЄС	-	Закон України «Про відходи» не виокремлює ці відходи, як окрему групу, однак збирання та переробка відпрацьованих батарейок, батарей та акумуляторів більше 7 ампер-годин регулюється Законом України «Про хімічні джерела струму» Також стаття 165.1.25 Податкового Кодексу України передбачає звільнення від оподаткування доходу, отриманого від здавання виснажених акумуляторів та їх

			залишків чи брухту
Про заходи щодо захисту навколишнього середовища та здоров'я людей шляхом запобігання або зменшення несприятливих наслідків утворення та управління відходами від електричного та електронного обладнання	Директива 2012/19/ЄС	П. «г» ч. 1. Ст. 31 ЗУ «Про відходи» від 05.03.1998 р. №187/98-ВР	Закон України «Про відходи» у статті 31 зазначає, що КМУ, міністерства та інші центральні і місцеві ОВВ повинні розробляти та впроваджувати системи збирання та утилізації електричного та електронного обладнання. Також, слід зазначити, що у 2019 році до порядку денного був включений проєкт Закону «Про відходи електричного та електронного обладнання».
Про відходи від пластикової продукції	Директива 2019/904/ЄС	Закон України «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України» від 01.06.2021 № 1489-ІХ	Даний закон спрямований на зменшення обсягу використання в Україні пластикових пакетів, обмеження їх розповсюдження з метою поліпшення стану навколишнього природного середовища та благоустрою територій.
Про «біовідходи»	Стаття 22 Директиви 2008/98/ЄС	—	Закон України «Про відходи» не містить поняття «біовідходи». Однак у Розпорядженні КМУ від 08.11.2017 р. № 820-р «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року» зазначено про біовідходи у виробництві продукції сільського господарства.
Про встановлення заохочень повторного використання продуктів, утилізації та створення систем, що сприяють ремонту та повторному використанню	Директива 2008/98/ЄС	Ст. 38 та 40 Закону України «Про відходи» від 05.03.1998 р. №187/98-ВР	Закон України «Про відходи» містить статтю 38 під назвою «Організаційно-економічні заходи щодо забезпечення утилізації відходів і зменшення обсягів їх утворення» та ст. 40 «Стимулювання заходів щодо утилізації відходів та зменшення обсягів їх утворення». У статті 38 вказано, що держава передбачає фінансування за державним контрактом підприємств, що впроваджують маловідходні технології; надання їм податкових, кредитних та інших пільг; фінансування науково-дослідних робіт з конкретних проблем

			зменшення утворення відходів. У статті 40 вказано, що держава передбачає надання пільг щодо оподаткування прибутку від реалізації продукції, виготовленої з використанням відходів. Однак, як і з статтею 31, більше увага зосереджується на утилізації вже існуючих відходів, а не на запобіганні чи зменшенні обсягів їх утворення
Про переліку продуктів, які є основними джерелами сміття з метою зменшення кількості такого сміття	Директива 2008/98/ЄС	—	Закон України «Про відходи» не передбачає такого переліку. Однак у Розпорядженні КМУ від 08.11.2017 р. № 820-р «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року» зазначено перелік та класифікація відходів та напрями їх державного регулювання з урахуванням європейських підходів з питань управління відходами.
Про роздільне збирання побутових та будівельних відходів	Директива 2008/98/ЄС	Закон України «Про відходи» від 05.03.1998 р. №187/98-ВР	Закон України «Про відходи» зазначає лише про роздільне збирання побутових відходів, щодо будівельних згадок нема.
Про політику зелених державних закупок		Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VII	Упродовж 2020-2022 роках були внесені правки у Закон «Про публічні закупівлі», які відкривають можливість для розвитку «зелених» закупок та закупок на основі «життєвого циклу». Такого роду закупівлі являють собою основний інструмент для заохочення виробництва більш екологічно дружньої продукції
Про розширення доступу до вторинних ресурсів		Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо детінізації ринку металургійної сировини та операцій з металобрухтом» від 14.07.2020 № 776-IX	Даний закон дозволяє вивести дану сферу діяльності з тіні та узаконити її врегулювання, що у свою чергу буде мати не лише позитивний економічний ефект для держави, а і допоможе розвинути ринок вторинної сировини в Україні
Про проблему відходів та		Розпорядженні КМУ від	Дане розпорядження КМУ розглядає систему управління відходами в

реформування політики поводження з ними		08.11.2017 р. № 820-р «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року»	Україні, її аналіз, опис, проблеми та напрями державного регулювання цих відходів із врахуванням європейських підходів з питань управління відходами
--	--	--	--

ДОДАТОК Б

Основні дані досліджуваних вітчизняних підприємств

№ з/п	Підприємство	Галузь промисловості в якій працює підприємство	Стратегії циркулярної економіки використовувані підприємствами
1	«ЕтноПродукт»	Сільське господарство	Стратегії замкнення виробничого циклу
2	«Жива земля»	Сільське господарство	Стратегії циркулярної інтеграції
3	«БЮРЕНА»	Сільське господарство	Стратегії циркулярної віртуалізації
4	«Гнідавський цукровий завод»	Харчова промисловість	Адаптація до глобальних викликів
5	«Т.В. Fruit»	Харчова промисловість	Стратегії замкнення виробничого циклу
6	«Агробізнес»	Харчова промисловість	Стратегії замкнення виробничого циклу
7	«Гал-Кат»	Переробна промисловість	Стратегії замкнення виробничого циклу
8	«Нововолинський ливарний завод»	Машинобудування	Стратегії управління матеріальними зворотними потоками
9	«Боднарівка»	Переробна промисловість	Стратегії управління матеріальними зворотними потоками
10	«HausMe»	Будівництво	Стратегії циркулярної диференціації
11	«HempBud»	Будівництво	Проектування циркулярних продуктів
12	«KseniaSchneider»	Легка промисловість	Стратегії циркулярної диференціації
13	«Майя»	Легка промисловість	Стратегії рециркуляції ресурсів
14	«Remade»	Легка промисловість	Стратегії замкнення виробничого циклу, стратегії циркулярної диференціації
15	«Картонно-паперовакомпанія»	Легка промисловість	Стратегії управління зворотними потоками
16	«Greensup»	Легка промисловість	Стратегії циркулярної диференціації
17	«EcoCorn»	Легка промисловість	Стратегії циркулярної диференціації
18	«Sirocco Energy»	Енергетика	Стратегії циркулярної диференціації
19	«KNESS PV»	Енергетика	Стратегії циркулярної диференціації
20	«Утільвторпром»	Транспорт	Створення нових ланцюгів вартості
21	«Pidvezu»	Транспорт	Стратегії циркулярної віртуалізації
22	Корпорація «Біосфера»	Хімічна, торгівля	-
23	Миронівський хлібопродукт	Харчові та агротехнології	Стратегія орієнтована на забезпечення соціальної, економічної та екологічної стійкості

ДОДАТОК В

Загальна характеристика досліджуваних підприємств

Назва підприємства	Адреса	Основні види діяльності (діяльність)	Кількість співробітників	Кількість транспорту у власності, од.	Площа землі, га
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ»»	Львівська обл., Бродівський р-н, село Лугове	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні, тваринництво)	76	26	4 835
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЗАХІДНИЙ БУГ»	Львівська обл., Червоноградський р-н, село Павлів	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні)	572	112	62 193
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОБРИН»	Львівська обл., Жовківський р-н, село Забір'я	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві (зернові та технічні, овочі)	11	27	570
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ПЧАНИ-ДЕНЬКОВИЧ»	Львівська обл., Жидачівський р-н, село Пчани	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід (зернові та технічні, тваринництво, овочі)	34	7	1 001
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІМЕНІ ДАНИЛА ГАЛИЦЬКОГО	Львівська обл., Яворівський р-н, село Віжомля	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні, тваринництво)	26	4	401
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІОРЕНА»	Львівська обл., Стрийський р-н, село Держів	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	24	6	1 620
ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «БОГДАН»	Львівська обл., Львівський р-н, с. Стара Скварява	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні, овочі)	10	1	235
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОФІРМА «ВАТРА»	Львівська обл., Дрогобицький р-н, село Доброгостів	01.47 Розведення свійської птиці (зернові та технічні, тваринництво)	36	9	11
ПРИВАТНА АГРОФІРМА «БІЛИЙ СТІК»	Львівська обл., Червоноградський р-н, с. Волиця	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід (зернові та технічні, тваринництво)	81	14	2 234
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	Львівська обл., Буський	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису),	49	50	3 622

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПОГЕЙ АГРО»	р-н, село Куткір	бобових культур і насіння олійних культур			
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СЯЙВО-СТРИЙ»	Львівська обл., Стрийський р-н, село Лисятичі	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні, тваринництво)	21	13	1 693
ДП «ДОСЛІДНЕ ГОСПОДАРСТВО «ЛЬВІВСЬКЕ» ІНСТИТУТУ САДІВНИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ»	Львівська обл., Кам'янка-Бузький р-н, село Неслухів	01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників (зернові та технічні, тваринництво, овочі, фрукти, ягоди)	4	1	256
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОРДІВ-АГРО»	Львівська обл., Червоноградський р-н, село Ордів	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	24	8	781
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «АГРООСНОВА»	Львівська обл., Червоноградський р-н, місто Сокаль	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні)	4	1	127
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «Агрофірма «Щедрий лан»	Львівська обл., Червоноградський р-н, село Переспа	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернові та технічні)	12	6	614
ПП «АГРОФІРМА ІМ.Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО»	Львівська обл., Червоноградський р-н, с.Тудорковичі	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	12	9	1122
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЖИВА ЗЕМЛЯ ПОТУТОРИ»	Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Потутори	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	2	2	317
КСП «ГРЯДА»	Львівська область, Жовківський район, село Гряда	01.47. Розведення свійської птиці; 01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.19. Вирощування інших однорічних і дворічних культур	4	1	140
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СМОЛИН»	Львівська обл., Яворівський р-н, с. Смолин	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (вирощування різних культур, великої рогатої худоби, свиней тощо)	2	42	229
ТОВ «ПРОМІНЬ-ЛАН»	Полтавська обл., Кременчуцький р-н, с.Весела Долина	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	23	13	1554

ДОДАТОК Г

Основні результати діяльності досліджуваних підприємств

Найменування показника	Значення показника по роках	
	2022 рік	2023 рік
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ»»		
Оборотні активи Запаси		
Виробничі запаси	23 458.00	52 120.00
Незавершене виробництво	36 542.00	3 370.00
Готова продукція	71 480.00	105 950.00
Товари	142 332.00	134 073.00
Поточні біологічні активи	4 479.00	3 112.00
Матеріальні затрати	139 579.00	185 387.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	290 949.00	321 644.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	236 417.00	268 634.00
Валовий: прибуток	54 532.00	53 010.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	33 479.00	36 927.0
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЗАХІЛНИЙ БУГ»		
II. Оборотні активи Запаси	2 657 920.00	2 126 716.00
Виробничі запаси	514 597.00	350 788.00
Незавершене виробництво	1 065 258.00	621 237.00
Готова продукція	1 077 317.00	1 154 204.00
Товари	748.00	486.00
Поточні біологічні активи	376 942.00	487 284.00
Матеріальні затрати	3 745 929.00	1 996 127.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 190 692.00	5 147 951.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 331 831.00	5 036 528.00
Валовий: прибуток	858 861.00	111 423.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 094 350.00	37 850.00
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КОБРИН»		
II. Оборотні активи Запаси:	11 515.80	12 930.60

у тому числі готова продукція	4 460.00	9 819.60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11 563.10	15 013.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11 473.00	12 582.40
Чистий прибуток (збиток)	170.90	2 414.00

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «ПЧАНИ-ДЕНЬКОВИЧ»

II. Оборотні активи Запаси:	32 718.30	60 835.20
у тому числі готова продукція	27 013.00	40 156.10
Поточні біологічні активи	7 513.00	9 806.80
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109 797.90	84 073.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	96 322.10	66 558.00
Чистий прибуток (збиток)	12 645.00	15 562.50

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІМЕНІ ДАНИЛА ГАЛИЦЬКОГО

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62 454.80	81 504.10
II. Оборотні активи Запаси:	38 251.80	56 404.00
у тому числі готова продукція	23 102.20	21 140.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	48 246.60	42 223.40
Чистий прибуток (збиток)	2350470.40	39 624.60

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БЮРЕНА»

II. Оборотні активи Запаси:	63 645.10	76 782.20
у тому числі готова продукція	40 341.10	46 848.10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	125 386.20	123 175.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	93 163.10	71 701.10
Чистий прибуток (збиток)	24 587.80	36 831.60

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «БОГДАН»

II. Оборотні активи Запаси:	3 265.00	5 873.80
у тому числі готова продукція	1 800.00	2 758.60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 504.90	5 075.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 594.90	4 265.40
Чистий прибуток (збиток)	910.00	810.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОФІРМА «ВАТРА»

II. Оборотні активи Запаси:	5 227.00	4 681.00
-----------------------------	----------	----------

у тому числі готова продукція	6.00	373.00
Поточні біологічні активи	10 810.00	6 474.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58 557.00	43 201.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 590.00	37 444.00
Чистий прибуток (збиток)	1 118.50	406.70

ПРИВАТНА АГРОФІРМА «БІЛИЙ СТІК»

II. Оборотні активи Запаси	98 308.00	99 860.00
Виробничі запаси	33 033.00	32 015.00
Незавершене виробництво	21 368.00	26 586.00
Готова продукція	43 907.00	41 259.00
Товари	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	13 193.00	7 669.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168 485.00	120 113.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	131 751.00	78 855.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		0.00
Валовий: прибуток	36 734.00	41 258.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	17 886.00	38 987.00

Матеріальні затрати	125 054.00	97 241.00
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПОГЕЙ АГРО»		
II. Оборотні активи Запаси:	139 828.00	129 595.40
у тому числі готова продукція	93 434.90	84 147.90
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	144 684.10	129 434.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	117 343.60	74 089.20
Чистий прибуток (збиток)	23 590.00	30 920.40

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СЯЙВО-СТРИЙ»

II. Оборотні активи Запаси:	46 846.40	60 982.40
у тому числі готова продукція	12 310.40	16 000.90
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64 900.20	75 056.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	46 692.30	46 437.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	18 252.50	28 277.40

ДП«ДОСЛІДНЕ ГОСПОДАРСТВО «ЛЬВІВСЬКЕ» ІНСТИТУТУ САДІВНИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ»

II. Оборотні активи Запаси	2 383.00	980.00
Виробничі запаси	50.00	52.00

Незавершене виробництво	917.00	89.00
Готова продукція	1 416.00	839.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 924.00	5 187.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 412.00	4 040.00
Валовий: прибуток	1 512.00	1 147.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	404.00	314.00
Матеріальні затрати	3 422.00	5 382.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОРДІВ-АГРО»

II. Оборотні активи Запаси:	28 846.20	34 923.10
у тому числі готова продукція	579.00	26 675.90
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45 928.70	41 830.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38 757.10	31 478.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	4 646.90	8 027.70

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «АГРООСНОВА»

I. Оборотні активи Запаси	3 998.90	4 889.60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 443.00	4 956.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 490.70	3 087.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	1 293.80	1 379.80

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «Агрофірма «Щедрий лан»

II. Оборотні активи Запаси:	26 552.30	28 374.80
у тому числі готова продукція	14 431.50	19 960.30
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 482.70	36 683.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22 579.10	20 591.80
Чистий прибуток (збиток)	10 052.30	17 532.80

ПП «АГРОФІРМА ІМ.Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО»

II. Оборотні активи Запаси	18 738.00	23 661.00
Виробничі запаси	2 596.00	2 986.00
Незавершене виробництво	6 713.00	6 721.00
Готова продукція	9 429.00	13 954.00

Поточні біологічні активи	2 495.00	2 407.00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26 816.00	24 697.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22 854.00	17 497.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 715.00	6 419.00
Матеріальні затрати	16 066.00	14 174.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЖИВА ЗЕМЛЯ ПОТУТОРИ»

II. Оборотні активи Запаси:	3 586.00	6 158.10
у тому числі готова продукція	969.60	2 089.20
Поточні біологічні активи	494.50	723.60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 601.10	5 823.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 160.40	3 772.00
Чистий прибуток (збиток)	-7 407.50	-8 482.60

КСП «ГРЯДА»

II. Оборотні активи Запаси	173.30	173.30
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 042.10	859.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 017.40	837.90
Чистий прибуток (збиток)	-15.80	14.20

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СМОЛИНЬ»

Дохід	476 500	267 500
Чистий прибуток	12 600	6 900
Активи	662 600	569 500

ТОВ «ПРОМІНЬ-ЛАН»

Дохід	81 918 000	58 586 000
Чистий прибуток	688 000	-2 160 000
Активи	113 769 000	133 081 000
Зобов'язання	78 513 000	99 014 000
Кількість працівників	81	69

ДОДАТОК Д

Відомості про апробацію результатів дисертації

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	IV Міжнародна студентська науково-практична конференція	<i>Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень</i>	Львів, Україна, 30–31 березня 2023 року	Очна
2.	VI Міжнародна науково-практична конференція	<i>Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури</i>	25–26 травня 2023 р., Львів, Україна	Очна
3.	VIII Міжнародна науково-практична конференція	<i>Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи</i>	23–24 вересня 2022 р., Одеса Україна	Заочна
4.	XIX International scientific and practical conference	<i>Modern problems in science</i>	Vancouver, Canada, May 17–20, 2022	Заочна
5.	VI Міжнародна наукова конференція	<i>Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук</i>	Львів, 7 березня 2025 Україна	Заочна



0001287

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

27.11.2024 № 67-01-1953

на № _____

До спеціалізованої Вченої ради
Національного університету «Львівська політехніка»

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему «Формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки»
Маслак Тетяни Олександрівни

Основні положення та результати дисертаційної роботи Маслак Тетяни Олександрівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка». Матеріали дисертаційної роботи використовуються при викладанні таких дисциплін: «Стратегії бізнесу», «Конкурентоспроможність бізнесу», «Економіка інтегрованих бізнес структур». Зокрема у навчальному процесі використовуються запропоновані Маслак Т.О. методико-прикладні положення щодо:

- визначення сутності та місця виробничої стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, підкреслюють визначальну (ключову) роль виробничої стратегії в довгостроковому розвитку підприємства (дисципліна «Стратегії бізнесу» - Розділ 2. «Види стратегій, умови їх застосування». Тема 6- «Стратегічний набір його складові».)
- вибору виробничої стратегії підприємства за запропонованим науково-методичним підходом залежно типу пропонента, ступеня обґрунтованості, прийому та рівня прийняття рішень (дисципліна «Конкурентоспроможність бізнесу»- Тема 5 «Формування конкурентних переваг бізнесу»)
- визначення інтеграційних можливостей підприємства, що є складовою підходу формування моделі розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки на засадах раціоналізації його ресурсного забезпечення (дисципліна «Економіка інтегрованих бізнес-структур». Тема 6 «Стратегічні та тактичні завдання діяльності інтегрованих бізнес-структур»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету
політехніка», канд.техн.наук, доцент



Олег ДАВИДЧАК

Виконавець:
Орест КОЛЕЩУК
(032) 258-25-45

Продовження додатку Е



АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи
Маслак Тетяни Олександрівни

на тему «Формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки», представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Формування конкурентоспроможного потенціалу розвитку підприємств в стратегічному періоді»

Комісія у складі голови – начальника науково-дослідної частини, д.т.н., ст. докл., Романа НЕБЕСНОГО та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Галини ЛАЗЬКО, в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Ірини ФАСТ та завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій д.е.н., доц. Ореста КОЛЕЩУКА цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Тетяни МАСЛАК щодо формування виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «ЕПІ-12: №0123U102349 «Формування конкурентоспроможного потенціалу розвитку підприємств в стратегічному періоді».

У рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Тетяною МАСЛАК обгрунтовано сутність та значення виробничої стратегії в умовах циркулярної економіки, зокрема удосконалено способи та підходи формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки; (Розділ 2 «Аналітико-методичне забезпечення формування виробничої стратегії підприємства ми в умовах циркулярної економіки», Розділ 3 «Обгрунтування технології формування виробничої стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки»).

Голова комісії:
Начальник НДЧ,
д.т.н., ст. докл.

Роман НЕБЕСНИЙ

Члени комісії:

Зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Галина ЛАЗЬКО

В.о. заст. нач. відділу ПФВ

Ірина ФАСТ

Завідувач кафедри ЕПІ, д.е.н., доц.

Орест КОЛЕЩУК

ФГ «ХОМПРО АГРО»
77503, обл. Івано-Франківська, р-н Калуський
м. Долина, вул. Обліски 137 А
UA183052990000026005045515990
АТ КБ «ПриватБанк»
Код ЄДРПОУ 45629481

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Маслак Тетяни Олександрівни

Фермерське господарство «ХомПро Агро» враховує виділені особливості циркулярної економіки при трактуванні цього поняття, що відрізняється від існуючих підходів і враховує необхідність побудови як простих, так і складних циклів, а також їх інтеграцію в моделі розвитку різних економічних систем. Відмінність цього підходу полягає в тому, що циркулярна економіка розглядається не лише як система збереження ресурсів та повторного використання матеріалів, але й як більш глибока стратегія, яка дозволяє створювати замкнуті цикли економічних процесів в межах підприємства, сільського господарства та регіону в цілому.

Застосування цього підходу в діяльності господарства «ХомПро Агро» дозволяє не тільки зменшити відходи та підвищити ефективність використання ресурсів, але й створити стійкі економічні моделі, що враховують вплив зовнішніх факторів, таких як зміни клімату, потреби ринку та державну політику. Крім того, впровадження цієї концепції надає можливість сільському господарству ефективніше інтегруватися в глобальні ланцюги поставок, підвищити свою конкурентоспроможність, а також сприяти сталому розвитку агропідприємства та регіону.

Директор



Юрій ХОМИН

+380634736364

yurikkhomyn@gmail.com

Продовження додатку Е



ТОВ «АГРОТЕХТРЕЙДИНГ»

Львівська обл, м. Золочів,

Вул. Промислова, 4

Тел. +380969338210

e-mail: mykhailo0969338210@ukr.net**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ****Маслак Тетяни Олександрівни**

Агротехнічна компанія «Агротехтрейдинг» впроваджує новаторську типологію виробничих стратегій, розроблену в рамках дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни. Ця типологія вирізняється серед наявних класифікацій тим, що базується на виділенні ключових ознак бізнес-моделей циркулярної економіки та виробничих стратегій, зокрема таких як ступінь задоволення попиту, характер ланцюгів поставок, стан виробничого процесу, а також рівень розробок і організації. Завдяки впровадженню цієї типології компанія здатна обрати стратегію ефективнішого адаптування до змінних ринкових умов, оптимізувати ланцюги поставок та підвищити ефективність виробничих процесів, враховуючи принципи циркулярної економіки. Це дозволяє «Агротехтрейдинг» не лише підвищити рівень задоволення потреб своїх клієнтів, але й забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі, зменшити витрати на виробничі ресурси та знизити екологічний слід своєї діяльності.

Директор

25.11.2024 р.



Цимбалюк М.О.

ПП «АРТ-ЕНЕРГО»

81130 Україна Львівська обл., Пустомитівський р-н,
с. Сокильники, вул. Скнилівська буд. 21
Фактична адреса: 79031 м.Львів, вул.Стрийська, 195
тел./факс: +38 (032) 244-96-40/50
artenergo.com, e-mail: info@artenergo.com

**PE «ART-ENERGO»**

21 Sknylivska Street, Sokilnyky Village,
Pustomytskyi district, Lviv region 81130, Ukraine
Postal address: 195 Stryiska Street, Lviv 79031
tel./fax: +38 (032) 244-96-40/50
artenergo.com, e-mail: info@artenergo.com

Вих. №206 від 02.12.2024 р.

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Маслак Тетяни Олександрівни

002288

ПП «АРТ-ЕНЕРГО» впроваджує новітній методичний підхід до визначення моделі поведінки підприємства, розроблений в рамках дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни. Цей підхід, заснований на основних принципах циркулярної економіки, дозволяє підприємству не лише оцінити наявні та потенційні можливості, але й обрати найбільш ефективний вектор розвитку в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Завдяки такій методиці компанія отримує змогу орієнтуватися на стійкий розвиток, знижувати витрати на ресурси і відходи, а також інтегрувати нові технології, які забезпечують сталість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Врахування завдань управління підприємством при впровадженні цієї моделі дає можливість приймати стратегічні рішення, які відповідають вимогам циркулярної економіки, і таким чином, сприяють підвищенню ефективності виробництва та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Директор ПП «АРТ-ЕНЕРГО»



Бойко Я.Б.



Приватне підприємство «Агрофірма «Лугове»
Україна 80631, Львівська область, Золочівський р-н, с. Лугове
Р/р UA763808050000000026003542176 в АТ «Райффайзен Банк»
ЄДРПОУ 35263487 Інд. Под. № 352634813143
Свід. № 200099900 Тел./ Факс 0326636173

Від 14.11.2024р № 62

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Маслак Тетяни Олександрівни

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ» впроваджує результати дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни, спрямовані на формування виробничих стратегій на засадах циркулярної економіки. Дослідження пропонує інноваційні підходи до раціонального використання ресурсів та зменшення обсягів відходів, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню негативного впливу на довкілля.

Завдяки впровадженню цих напрацювань ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ» може досягти таких результатів:

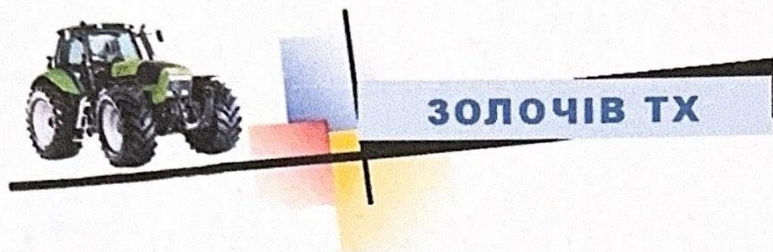
- **Підвищення врожайності** завдяки впровадженню пропонованих виробничих стратегій щодо формування замкнених циклів, які сприяють збереженню поживних речовин у ґрунті та підвищенню його родючості.
- **Конкретизації управлінських рішень** щодо напрямку розвитку за рахунок використання підходу вибору моделі поведінки підприємства.

Ці заходи дозволяють агрокомпанії не лише підвищити ефективність виробничих процесів, але й адаптуватися до нових ринкових умов, підтримуючи баланс між економічною вигодою та відповідальністю перед довкіллям. Впроваджуючи виробничу стратегію на засадах циркулярної економіки, ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОФІРМА «ЛУГОВЕ» сприяє створенню передумов сталого розвитку регіону, формуючийого стратегічний потенціал.

Директор



Роман ПАПРОЦЬКИЙ



ТзОВ Золочів ТХ
Львівська обл, м Золочів, сул.
Промислова, 4
тел. 8(03265) 4-22-71, 4-22-74
тел.факс 8(03265) 4-22-71

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Маслак Тетяни Олександрівни

ТзОВ «Золочів ТХ» здійснює впровадження нової типології передумов переходу до циркулярної економіки, розробленої в рамках дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни. Відмінність цієї типології від існуючих полягає в тому, що вона розширює дві основні групи причин впровадження принципів циркулярної економіки, враховуючи нові виклики, які виникають у суспільстві. Зокрема, це вимоги національних та світових економік щодо екологічної стійкості, раціонального використання ресурсів та зменшення відходів, а також наслідки війни, які спричинили необхідність відновлення інфраструктури, ресурсного потенціалу і перехід на нові технології виробництва.

Цей підхід дозволяє агрокомпанії «Золочів ТХ» більш ефективно адаптуватися до сучасних глобальних і локальних економічних вимог, створюючи умови через побудову певних сценаріїв стабільного розвитку в умовах змін та кризових ситуацій. Врахування цих факторів при формуванні стратегії підприємства допомагає зберегти конкурентоспроможність, сприяє раціональному використанню природних ресурсів, а також підвищує ефективність операцій і стійкість до зовнішніх економічних потрясінь.

Директор ТзОВ «ЗОЛОЧІВ ТХ»

О.В.Тютін





Приватне Підприємство «ВІТА-АГРО»

80700, Львівська обл., м. Золочів, вул. Промислова, буд. 4, ІВАН
UA653253650000000260080138256, в ПАТ «КРЕДОБАНК», МФО 325365, Код
ЄРДПОУ – 32469212

Email: vitaagrolviv@gmail.com

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Маслак Тетяни Олександрівни

Агропромисловий холдинг «ВІТААГРО» успішно впроваджує результати дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни, зокрема тривимірну модель вибору виробничої стратегії підприємства. Дана модель при виборі стратегії базується на комплексному поєднанні ключових елементів циркулярних бізнес-моделей, моделей поведінки підприємства та його інтеграційних можливостях. Відповідно її впровадження дозволило компанії «ВІТААГРО» підвищити ефективність функціонування за рахунок:

- Оптимізації використання ресурсів через зменшення залежності від постачальників певної сировини шляхом побудови замкнених циклів;
- Підвищення рівня інтеграційної ефективності через глибший аналіз та реорганізацію ланцюгів поставок орієнтованих на зменшення відходів;
- Вибору стратегії сталого розвитку шляхом врахування екологічних та соціальних аспектів, що сприяло покращенню взаємодії підприємства з місцевими громадами.

Завдяки цій моделі компанія «ВІТААГРО» здатна не лише адаптуватися до сучасних вимог ринку та екологічних стандартів, але й створювати циклічні бізнес-процеси, які мають мінімальний вплив на довкілля. Це підвищує конкурентоспроможність холдингу на національному та міжнародному рівнях і закріплює його репутацію як відповідального та інноваційного лідера у сфері агробізнесу.

Директор ГП «ВІТА-АГРО»



[Handwritten signature]

Хомин Юрій Степанович

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Маслак Тетяни Олександрівни

«Українська деревообробна компанія» впроваджує новітній методичний підхід до визначення моделі поведінки підприємства, розроблений в рамках дисертаційного дослідження Маслак Тетяни Олександрівни. Цей підхід, заснований на основних принципах циркулярної економіки, дозволяє підприємству не лише оцінити наявні та потенційні можливості, але й обрати найбільш ефективний вектор розвитку в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Завдяки такій методиці компанія отримує змогу орієнтуватися на стійкий розвиток, знижувати витрати на ресурси і відходи, а також інтегрувати нові технології, які забезпечують сталість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Врахування завдань управління підприємством при впровадженні цієї моделі дає можливість приймати стратегічні рішення, які відповідають вимогам циркулярної економіки, і таким чином, сприяють підвищенню ефективності виробництва та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Ген. директор ТОВ "УДК"



Маслак Тетяна Олександрівна