

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.09>

УДК 332.146.2:330.341.1:502.131.1

Наталія КЛЄВЦЄВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри економіки та фінансів

Одеський національний морський університет, м. Одеса, Україна

ORCID 0000-002-2010-4814

email: wqz820731@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Актуальність. В умовах децентралізації, повоєнного відновлення та системних трансформацій національної економіки важливого значення набуває пошук гнучких інструментів довгострокового планування розвитку локальних територій. Традиційні лінійні моделі господарювання вичерпують свій потенціал, що об'єктивно вимагає переходу до циркулярної економіки (економіки замкнутого циклу), яка здатна забезпечити раціональне використання ендегенних ресурсів, підвищити екологічну безпеку та сформувати сталі конкурентні переваги територіальних громад.

Мета дослідження полягає у науково-методичному обґрунтуванні та детальному покроковому описі комплексної чотириблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки із визначенням конкретних аналітичних інструментів, показників оцінки та матриць практичної імплементації проектних рішень.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу та описового структурування для систематизації теоретико-методологічних підходів; методи комплексного економічного та статистичного аналізу для формування системи оціночних індикаторів; інструменти SWOT та PEST-аналізу для ідентифікації внутрішнього потенціалу громад та деструктивних чинників зовнішнього макросередовища, а також матричне моделювання для декомпозиції прикладних проектних пропозицій.

Отримані результати. Обґрунтовано та деталізовано чотирикомпонентну структуру формування стратегії, яка логічно інтегрує аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний блоки. Запропоновано диверсифіковану систему індикаторів оцінки циркулярної зрілості громад (інфраструктурні, фінансові, соціальні, інноваційні, екологічні тощо). Особливу увагу приділено механізмам міжсекторальної взаємодії («четверна спіраль»), залученню стейкхолдерів через гнучкі консультації, впровадженню інструментів цифровізації, забезпеченню кібербезпеки локальних інформаційних систем та алгоритмам безперервного моніторингу відхилень.

Практична цінність роботи. Розроблені методичні рекомендації та матричні структури аналізу можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування, муніципальними менеджерами, профільними експертами та розробниками

стратегічних документів для побудови ефективних моделей переходу ТГ від лінійного до циркулярного господарювання.

Висновки. Стратегія економічного розвитку на засадах циркулярної економіки є безальтернативним інструментом забезпечення екологічної та економічної стабільності громад. Запропонований покроковий алгоритм гарантує комплексність, прозорість та фінансову стійкість перехідних процесів. Для стабілізації конкурентних позицій ТГ рекомендовано розширювати проекти з утилізації біовідходів, шерингової економіки, оборотного водокористування та стимулювати еко-інновації на муніципальному рівні.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія економічного розвитку, циркулярна економіка, сталий розвиток.

UDC332.146.2:330.341.1:502.131.1

Nataliia KLIEVTSIEVYCH

Candidate of Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Finance,
Odessa National Maritime University, Odessa, Ukraine,
ORCID 0000-002-2010-4814
email: wqz820731@gmail.com

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING A TERRITORIAL COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE CIRCULAR ECONOMY

Abstract

Relevance. Under the ongoing conditions of decentralization, post-war recovery, and systemic transformations of the national economy, searching for flexible long-term planning tools for local territorial development emerges as a critical priority. Traditional linear economic models are exhausting their potential, which objectively requires a transition to a circular economy (closed-loop economy) capable of ensuring the rational use of endogenous resources, enhancing environmental safety, and securing sustainable competitive advantages for territorial communities.

The objective of the study is to provide a comprehensive theoretical, methodological, and applied substantiation and a detailed step-by-step description of an advanced four-component framework for developing a territorial community economic development strategy based on the principles of the circular economy, defining specific analytical tools, key performance indicators, and practical implementation matrices for project solutions.

Research methods. The study utilizes methods of analysis, synthesis, and descriptive structuring to systemize theoretical and methodological approaches; methods of complex economic and statistical analysis to form a diversified system of assessment indicators; tools of SWOT and PEST analysis to identify the internal potential of communities and destructive macro-factors of the external environment; and matrix modeling for the decomposition of applied project proposals.

Results. A four-component framework for strategy formation has been substantiated and detailed, logically integrating analytical, strategic, tactical, and result-oriented blocks. A comprehensive system of key performance indicators (KPIs) is proposed to evaluate the circular maturity of local economies (including infrastructural, financial, social, innovative, and waste

management performance metrics). Particular attention is paid to the mechanisms of cross-sectoral interaction (the quadruple helix model), stakeholder engagement through flexible public-private consultations, digitalization initiatives, securing cybersecurity protocols for local information systems, and algorithms for continuous multi-level monitoring and reporting of deviations.

Practical value of the work. *The developed methodological guidelines and analytical matrix frameworks provide a practical toolkit that can be directly implemented by local governments, municipal managers, regional experts, and developers of strategic documents to eliminate linear models and build efficient pathways toward green municipal transitions.*

Conclusions. *An economic development strategy based on the circular economy serves as an irreplaceable tool for securing sustainable competitive advantages, local economic stability, and environmental safety for territorial communities. The proposed step-by-step framework ensures comprehensiveness, transparency, and financial viability during transitional processes. To eliminate resource inefficiency, local authorities are recommended to scale up initiatives focused on organic waste utilization, loop-closing water supply, sharing economy platforms, and stimulating eco-innovations at the municipal level.*

Keywords: *territorial community, economic development strategy, circular economy, sustainable development, stakeholders.*

Вступ. Глобальною тенденцією сучасного світу є неухильне зростання ролі територіальних громад як базових соціо-економічних та просторових одиниць. Саме ці локальні структури стають ключовими локомотивами загальнонаціонального економічного розвитку, зважаючи на їхню здатність максимально оперативно та точно враховувати реальні потреби місцевого населення, мобілізувати наявні ендogenous ресурси для ухвалення управлінських рішень та ефективно зменшувати соціально-економічне навантаження на органи центральної виконавчої влади. Розвиток територіальних громад, незалежно від їхнього масштабу, демографічного профілю чи географічного розташування, значною мірою визначає загальну ефективність реформ національного характеру та безпосередньо впливає на динаміку макроекономічних процесів у державі загалом. За таких умов розробка та впровадження якісної, науково обґрунтованої стратегії зростання є фундаментальною передумовою ухвалення конструктивних рішень місцевого самоврядування [1].

Проте на сучасному етапі недосконалість методологічних засад, а в окремих випадках і їх повна відсутність у вітчизняній практиці щодо побудови стратегій розвитку ТГ з урахуванням новітніх парадигм господарювання, унеможлиблює запровадження інструментів швидкого реагування на виклики. Сучасні реалії вимагають прискорення переходу від традиційної лінійної моделі «взяти - виробити - викинути» до циркулярної моделі господарювання (економіки замкнутого циклу) та суттєвого розширення сфери її практичного застосування на рівні місцевих громад. На практиці реалізація стратегії економічного розвитку на засадах циркулярної економіки стикається із сукупністю деструктивних викликів і бар'єрів. Більшість ТГ мають критично обмежене розуміння того, які саме елементи включає в себе циркулярна економіка, які конкретні заходи необхідно

ухвалювати для її диверсифікації та яким чином здійснювати моніторинг досягнутих результатів. Тому розробка уніфікованих методичних рекомендацій є вкрай важливою, оскільки вона створює структурований, синергетичний підхід до підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та консолідації зусиль місцевої влади, бізнес-середовища і громадських організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження європейського досвіду становлення екологічно безпечних моделей та можливостей їх адаптації до вітчизняної практики здійснено Л. Г. Мельником, а загальні аналітичні орієнтири формування інструментарію «зеленої» економіки узагальнено В. О. Баранником [8] та С. О. Білою [5]. При визначенні базових засад стратегічного планування, маркетингового супроводу та оцінки конкурентного середовища незамінною залишається класична методологія М. Портера [11], а також Ф. Котлера і К. Л. Келлера [12]. Питання захисту інформаційних ресурсів та побудови безпекової архітектури на муніципальному рівні відображені у працях Ю. О. Садовниченка [13]. На міжнародному рівні прикладні гайдлайни та рамкові вимоги щодо циркулярного розвитку міст і громад зафіксовано у звітах фундації Еллен Макартур [15] та у Новому плані дій ЄС із циркулярної економіки [14].

Водночас, попри значну кількість різноспрямованих досліджень щодо розвитку циркулярних моделей, на локальному рівні (рівні окремих ТГ) все ще відсутній загальноприйнятий, методологічно цілісний підхід до визначення готовності та успішності переходу місцевих соціо-економічних систем до нових умов господарювання. Це зумовлює необхідність формування прикладного інструментарію, який дозволив би не лише оцінити стартовий потенціал громади, а й ідентифікувати приховані можливості для стимулювання еко-інновацій та забезпечення збалансованого довгострокового зростання.

Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування та детальний покроковий опис комплексної чотириблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки з визначенням конкретних аналітичних інструментів, показників оцінки та матриць практичної імплементації проєктних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розробки та реалізації стратегії економічного розвитку територіальної громади на умовах циркулярності є циклічним та багатоаспектним. Кожному його етапу властиві унікальні методичні особливості. Усю сукупність процедур пропонується послідовно розбити на чотири основні блоки: аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний.

1. Аналітичний блок стратегічного планування. Першочерговим завданням аналітичного блоку є детальне визначення поточного статусу територіальної громади з погляду її «циркулярності» з використанням спеціалізованих індикаторів, а також комплексна оцінка наявного потенціалу, внутрішніх ресурсів та активів, що можуть бути залучені для розгортання економіки замкнутого циклу.

Передбачається, що розроблені індикатори циркулярної економіки мають використовуватися як ключові показники ефективності (КРІ) для інформування інвесторів, партнерів, споживачів та органів державної влади, а також служити підґрунтям для локальних нормативно-правових змін.

Для проведення глибокого аналізу та вивчення первинних даних пропонується застосовувати диверсифіковану систему показників, яка дозволяє всебічно охопити специфіку локального середовища громади (деталізовано на основі методичних рекомендацій автора) [6; 7; 9].

– Інфраструктурні показники: виступають базовою складовою циркулярної моделі. Вони відображають фізичну наявність, доступність та поточний стан логістичних та технічних мереж, призначених для збору, первинного сортування, безпечного зберігання, транспортування та глибокої переробки різних фракцій відходів. Без розвиненої інфраструктурної бази створення реальних замкнених матеріальних циклів є технічно неможливим.

– Економічні та фінансові показники: дозволяють здійснити вартісну оцінку прийнятності, рентабельності та фінансової стійкості перехідних процесів. Циркулярні ініціативи не можуть функціонувати виключно за рахунок дотацій; вони повинні генерувати додану вартість, знижувати операційні витрати суб'єктів господарювання та формувати привабливе середовище для залучення приватних зелених інвестицій.

– Соціальні показники: спрямовані на оцінку впливу циркулярних трансформацій на якість життя населення громади, динаміку зайнятості (зокрема, створення нових робочих місць у сферах рециклінгу, шерингу та ремонту), а також рівень реальної залученості громадян та інститутів громадянського суспільства до процесів муніципального управління.

– Показники управління відходами: оцінюють ефективність діючих технологічних регламентів поводження з твердими побутовими, промисловими та органічними відходами. Фіксується частка відходів, які повертаються в господарський обіг як вторинна сировина, порівняно з обсягами, що підлягають захороненню на полігонах.

– Інноваційні показники: відображають рівень розробки, адаптації та практичного впровадження новітніх технологічних рішень у виробничі цикли місцевих підприємств, які дозволяють мінімізувати питоме споживання первинних ресурсів та суттєво зменшити деструктивний екологічний сліди.

– Показники управління та планування: демонструють якість та інтегрованість стратегічного планування в ОМС, наявність цільових програм розвитку та здатність апарату управління приймати обґрунтовані рішення на засадах циркулярності.

– Показники ринкової інтеграції: характеризують готовність локального ринку до споживання та реалізації циркулярних продуктів і послуг, наявність ста-

лих ланцюгів постачання вторинної сировини та потенційні конкурентні переваги місцевого бізнесу.

– Освітні показники: визначають рівень сформованості компетенцій, знань та свідомої споживчої культури мешканців, наявність спеціалізованих освітніх програм у закладах освіти громади, що є критичним фактором тривалого успіху стратегії.

– Законодавчі та регуляторні показники: фіксують наявність та дієвість місцевих правил, нормативів, порядків та стимулюючих регламентів, які спрощують ведення циркулярної діяльності та захищають права інвесторів.

– Показники співпраці та партнерства: відображають щільність міжсекторальних зв'язків, рівень довіри та ефективність обміну досвідом і ресурсами між бізнесом, владою, наукою та НУО (модель «четверної спіралі»).

Зведена інформація, отримана за допомогою зазначених груп показників, підлягає обов'язковій структуризації за допомогою SWOT-аналізу. Це дозволяє сформулювати чітке розуміння балансу внутрішніх сил громади та конфігурації зовнішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу територіальної громади щодо впровадження циркулярних ініціатив

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	1. Наявність базових елементів інфраструктури та мереж збору відходів. 2. Функціонування переробних чи виробничих потужностей, які можна модернізувати під циркулярні цикли. 3. Наявність успішних практик локального сортування відходів. 4. Високий рівень підтримки з боку окремих зацікавлених сторін та ОМС. 5. Наявність стартап-ініціатив та інноваційно активних підприємств.	1. Низький рівень технологічної та інфраструктурної готовності більшості об'єктів. 2. Відсутність спеціалізованих заводів поглибленої переробки вторинної сировини. 3. Брак фінансових ресурсів та висока вартість впровадження еко-технологій. 4. Недостатній рівень екологічної обізнаності значної частини населення та представників бізнесу. 5. Бюрократичні бар'єри та відсутність адаптованих місцевих нормативів.
Компоненти аналізу	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори	1. Зниження питомих витрат виробництва за рахунок використання дешевших вторинних матеріалів. 2. Формування та капіталізація	1. Макроекономічна нестабільність, високі інфляційні та фінансові ризики для інвесторів. 2. Соціальний супротив або конфлікти з мешканцями через

Компоненти аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	нових ринків збуту вторинної сировини. 3. Створення додаткових робочих місць у наукоємних та виробничих секторах циркулярної економіки. 4. Покращення екологічного стану довкілля та підвищення загальної якості життя в ТГ. 5. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності місцевих підприємств.	необхідність радикальної зміни побутових споживчих звичок. 3. Відсутність чіткої, стимулюючої національної законодавчої рамки у сфері циркулярної економіки. 4. Технологічна несумісність або обмежений доступ до передових світових патентів та обладнання. 5. Критичний брак кваліфікованих інженерних та управлінських кадрів на ринку.

Джерело: складено автором на основі [1,2]

Оскільки SWOT-аналіз фіксує переважно узагальнені параметри, для деталізації зовнішнього макросередовища обов'язковим методичним кроком є проведення PEST-аналізу. Це дає змогу ОМС диференціювати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які безпосередньо впливають на життєздатність стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Структура PEST-аналізу зовнішнього середовища функціонування ТГ

Фактори зовнішнього впливу	Напрями аналітичного фокусування та оцінки
Політичні (P Political)	Оцінка векторів державної політики та національних стратегій циркулярного та сталого розвитку. Аналіз діючого регуляторного середовища у сфері поводження з відходами та енергоефективності. Визначення обсягів доступного державного фінансування, цільових субсидій та міжнародних грантів. Вплив глобальних екологічних зобов'язань та угод (наприклад, Паризької угоди, директив ЄС).
Економічні (E Economic)	Розрахунок загальної фінансової життєздатності циркулярних моделей в умовах конкретного ринку. Оцінка можливостей комерційного кредитування, залучення венчурного капіталу та інвестицій. Аналіз структури ринку праці, рівня безробіття та потенціалу створення нових «зелених» робочих місць. Визначення стимулюючого потенціалу циркулярних практик для зростання малого й середнього бізнесу.
Соціальні (S Social)	Рівень екологічної свідомості, громадської підтримки та реальної готовності населення до сортування. Ступінь пластичності та готовності споживачів до переходу на моделі спільного використання (шерингу). Наявність та якість освітніх програм у школах, університетах та

Фактори зовнішнього впливу	Напрями аналітичного фокусування та оцінки
	центрах підвищення кваліфікації. Прямий та опосередкований вплив циркулярних трансформацій на екологічні умови та здоров'я населення.
Технологічні (T Technological)	Доступність, комерційна вартість та наявність на локальному рівні технологій переробки відходів. Рівень розвитку та швидкість впровадження інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики. Стан інфраструктурних мереж та їхня здатність забезпечити енергозбереження та мінімізацію втрат сировини. Масштаби цифровізації: використання IoT-датчиків, платформ моніторингу та блокчейн-трекінгу ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 11; 15].

Важливим кроком є проведення гнучких та репрезентативних консультацій із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Головна мета цього процесу - верифікація первинних аналітичних даних, узгодження суперечливих інтересів різних груп та мобілізація колективного потенціалу спільноти. Інтереси ключових груп стейкхолдерів суттєво відрізняються, що необхідно враховувати під час модерації (табл. 3).

Збір та консолідація інформації під час проведення консультацій мають чітко фокусуватися на п'яти базових аналітичних векторах: вивчення думок та переконань громадськості; ідентифікація поточних потреб та очікувань бізнес-середовища; оцінка технічних можливостей та локального інноваційного потенціалу; глибоке сприйняття та калькуляція ризиків і бар'єрів стейкхолдерами; комплексне дослідження реального потенціалу місцевих матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів.

Для мінімізації хаотичності зібраного масиву інформації в аналітичному блоці передбачено обов'язкове виконання технічних процедур з узагальнення та консолідації даних. Вони включають: створення централізованої електронної бази даних; багаторівневу класифікацію інформації за тематичними категоріями; дескриптивне структурування ключових тенденцій; графічну візуалізацію даних (діаграми, графи); підготовку синтезованих аналітичних звітів та забезпечення оперативного доступу до них усім учасникам робочих груп. Отримані результати є фундаментом для переходу до наступного блоку.

Таблиця 3

Специфікація інтересів та переваг ключових груп стейкхолдерів ТГ

Цільові групи стейкхолдерів	Очікувані переваги та мотиви участі у стратегії
Місцеві підприємства та промисловість	Зниження виробничих витрат шляхом заміщення первинної сировини вторинною, оптимізація плати за екологічні викиди, вихід на нові еко-ринки, отримання конкурентних переваг, розвиток інноваційного підприємництва у сфері рециклінгу.
Муніципалітет та ОМС	Створення дієвої та стійкої моделі локальної економіки, суттєве покращення екологічного стану території, розбудова сучасної комунальної інфраструктури, залучення зовнішніх інвестицій, підвищення політичного рейтингу влади.
Місцеві жителі та споживачі	Покращення середовища проживання, зниження рівнів забруднення повітря та води, доступ до якісних та тривалих у використанні циркулярних продуктів, створення нових робочих місць, підвищення соціальної інтеграції.
Академічні установи та центри	Отримання масштабного емпіричного матеріалу для проведення прикладних наукових досліджень, можливість комерціалізації власних інноваційних розробок, патентування технологій, підвищення якості освіти.
Неурядові та міжнародні організації	Реалізація статутних екологічних та соціальних цілей, надання технічної, експертної та фінансової допомоги (грантів), моніторинг дотримання стандартів сталого розвитку, поширення кращих практик.

Джерело: складено автором на основі на основі [12]

2. Стратегічний блок: цілепокладання та пріоритезація

Стратегічний блок розробки документа базується на інтерпретації результатів попереднього аналізу та спрямований на формування довгострокового світоглядного бачення розвитку громади, визначення ключових стратегічних цілей та чітку ідентифікацію галузей, що мають максимальний циркулярний потенціал. Світоглядне формування майбутнього розвитку ТГ на умовах циркулярності вимагає радикального перегляду традиційних підходів до планування. Органам місцевого самоврядування спільно з партнерами необхідно визначити пріоритетні сфери, де розгортання моделей замкнутого циклу принесе найбільший синергетичний ефект (табл. 4).

Таблиця 4

Пріоритетні сфери та сутність розгортання циркулярних моделей в ТГ

Напрями (сфери)	Сутнісний зміст та стратегічні орієнтири реалізації
Управління відходами	Модернізація муніципальної системи роздільного збору відходів, запуск автоматизованих ліній сортування, стимулювання створення приватних переробних підприємств, які розглядають сміття як цінний економічний ресурс та джерело доданої вартості.
Місцеве виробництво та обіг	Формування закритих локальних ланцюгів постачання, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого (промисловий симбіоз), стимулювання виробництва продукції з високим вмістом вторинних компонентів.
Відновлювана енергетика	Залучення інвестицій у будівництво сонячних, вітрових, біогазових та гідроенергетичних комплексів, що дозволяє суттєво знизити енергетичну залежність громади, зменшити комунальні витрати та створити нові високотехнологічні робочі місця.
Підтримка бізнесу та інновацій	Надання ОМС фінансових, майнових та інфраструктурних пільг для стартапів та діючих підприємств, які розробляють еко-інновації, впроваджують зелений інжиніринг та адаптують циркулярні принципи господарювання.
Напрями (сфери)	Сутнісний зміст та стратегічні орієнтири реалізації

Джерело: складено автором

Під час стратегічного планування архіважливо враховувати галузеву специфіку конкретної ТГ. Наявність певних природно-сировинних чи виробничих активів безпосередньо диктує вибір циркулярної траєкторії розвитку. Вони можуть бути такі.

– Сільське господарство та харчова промисловість: громади з розвиненим аграрним сектором володіють колосальними обсягами біомаси. Стратегічний фокус має бути спрямований на утилізацію сільськогосподарських відходів для генерації біогазу, виробництва твердого біопалива (пелет, брикетів) або високоякісних органічних добрив, що замикає цикл поживних речовин у ґрунті.

– Лісова промисловість та деревообробка: за наявності значних лісових ресурсів громада має орієнтуватися на глибоке використання відходів лісозаготівлі та лісопиляння, створення каскадних моделей використання деревини та генерацію відновлюваної теплової енергії.

– Міські середовища та урбанізовані території: основний акцент робиться на управлінні величезними масивами ТПВ, розбудові систем шерингової економіки (спільного використання просторів, транспорту, речей) та оптимізації комунального господарства.

– Промисловість та мануфактура: фокус на стимулюванні малого й середнього бізнесу до збору та первинної обробки промислових вторинних сировин (пластмас, металів, скла) та розгортанні практик ремануфактуризації (відновлення вживаних вузлів та агрегатів).

– Технологічна галузь: розвиток та інтеграція розумних мереж (Smart Grids), інноваційних систем очищення та багаторазового оборотного використання водних ресурсів, систем цифрового моніторингу.

– Туризм та індустрія гостинності: створення моделей циркулярного готельно-ресторанного бізнесу (мінімізація харчових відходів, енергоефективні будівлі, повна відмова від одноразового пластику), розбудова екологічних туристичних дестинацій.

За результатами детального поєднання пріоритетних сфер та галузевого потенціалу формулюється остання версія стратегічних цілей, які узгоджуються з усіма групами стейкхолдерів та затверджуються рішенням сесії ОМС. Стратегічні цілі мають містити конкретні часові рамки, чіткі якісні та кількісні індикатори досягнення, а також визначати персональну відповідальність за їхнє невиконання. Від правильності формулювання цілей залежить успіх подальшої декомпозиції стратегії на тактичному рівні.

3. Тактичний блок: інструменти, проекти та моделі

Тактичний блок виступає інструментом практичного приземлення стратегічних орієнтирів. На цьому етапі відбувається розробка конкретних планів дій, формування міжсекторальних робочих груп, фінансово-економічне моделювання циркулярних процесів та генерація проектних пропозицій. Створення чіткого плану дій є критично важливим кроком, оскільки він забезпечує координацію зусиль усіх виконавців, визначає точний розподіл обмежених муніципальних ресурсів, гарантує прозорість процесу та містить первинні механізми моніторингу.

Першим кроком є формування робочої групи, до складу якої на паритетних засадах мають увійти: представники ОМС (для забезпечення адміністративної та регуляторної підтримки); лідери місцевого бізнесу (як носії практичного досвіду виробництва та логістики); представники НУО та екологічних рухів (для захисту суспільних інтересів); науковці та профільні експерти з циркулярної економіки; представники широкої громадськості. Після формування групи розпочинається етап детального проектування циркулярних ініціатив (табл. 5).

Невід'ємною складовою тактичного блоку є всебічна фінансово-економічна оцінка витрат на впровадження циркулярних процесів, яка має обов'язково калькулювати такі капітальні та операційні статті бюджету:

1. Витрати на технологічне обладнання: прямі фінансові вкладення у закупівлю сортувальних ліній, подрібнювачів, контейнерних систем, лабораторних приладів контролю якості сировини тощо.

Таблиця 5

Декомпозиція циркулярних ініціатив ТГ у конкретні проєктні пропозиції

Стратегічні циркулярні ініціативи	Прикладні проєктні ідеї для практичної реалізації в ТГ
Утилізація органіки та біовідходів	- Проєкт 1. Розробка техніко-економічного обґрунтування та будівництво високотехнологічної біогазової станції. - Проєкт 2. Запровадження системи роздільного збору органіки в комунальних закладах та ресторанах із подальшим компостуванням.
Шерингова економіка повторне використання та	- Проєкт 1. Створення інтерактивної муніципальної онлайн-платформи для обміну та шерингу вживаних речей, техніки та меблів. - Проєкт 2. Організація мережі громадських ремонтних майстерень (Repair Cafes) для продовження життєвого циклу товарів.
Циркулярне будівництво	- Проєкт 1. Розробка нормативних регламентів та стимулів для будівельних компаній щодо використання рециклізованого бетону та цегли. - Проєкт 2. Проведення навчальних семінарів для архітекторів щодо принципів проєктування будівель під подальше розбирання.
Циркулярне водокористування	- Проєкт 1. Впровадження замкнутих систем оборотного водопостачання та очищення на місцевих промислових підприємствах. - Проєкт 2. Створення муніципальних систем збору, фільтрації та використання дощової води для технічних потреб громади.
Локальна переробка відходів	- Проєкт 1. Розбудова мережі сучасних еко-пунктів сортування сміття. - Проєкт 2. Запуск освітньо-ігрових програм із рециклінгу в закладах середньої освіти для формування сталих звичок у молоді.
Кооперація підтримка агросектору та	- Проєкт 1. Створення продовольчих кооперативів для оптимізації логістики свіжої продукції та мінімізації її псування. - Проєкт 2. Запровадження програм «зелених» закупівель місцевих продуктів харчування для шкільних та лікарняних їдалень.
Управління електронними відходами	- Проєкт 1. Організація регулярних мобільних пунктів збору та безпечної утилізації відпрацьованої побутової електроніки. - Проєкт 2. Створення спеціалізованого сервісного центру з відновлення та модернізації комп'ютерної техніки для соціальних потреб.

Джерело: складено автором на основі [13]

2. Витрати на модернізацію існуючих потужностей: фінансування технічного переозброєння лінійних виробництв з метою забезпечення їх сумісності з вторинними матеріалами, закупівля спеціалізованого інженерного ПЗ, зміна систем управління процесами.

3. Витрати на навчання та девелопмент персоналу: організація регулярних тренінгів, семінарів, закордонних стажувань та воркшопів із підвищення кваліфікації робітників та менеджменту з питань еко-дизайну, технік безпеки та ефективного поводження з ресурсами.

4. Витрати на інфраструктурні зміни: капітальні вкладення у будівництво або реконструкцію складських приміщень, підведення інженерних мереж (водопостачання, водовідведення, силові кабелі), впровадження енергоефективних технологій обігріву та освітлення об'єктів.

5. Адміністративно-проекційні витрати: оплата праці розробників технічної документації, інженерне проектування, проведення екологічних експертиз, отримання ліцензій та інші трансакційні витрати.

Сучасна трансформація економіки ТГ у напрямку циркулярності є технічно неможливою без масштабного застосування прогресивних інноваційних інструментів цифровізації (діджиталізації). Цифрові технології володіють колосальним потенціалом, оскільки дозволяють докорінно переформатувати неефективні лінійні уклади виробництва. Стратегія має містити детальний опис та алгоритми інтеграції таких базових технологічних рішень.

Застосування цифрових інструментів нерозривно пов'язане з одночасною розбудовою комплексних та дворівневих систем кібербезпеки локальних інформаційних систем для надійного захисту персональних та комерційних даних від зовнішніх кібератак та несанкціонованого доступу. ОМС мають розробити суворі протоколи шифрування, проводити регулярні аудити безпеки та забезпечити резервне копіювання критично важливої інформації.

Розробка ефективних моделей господарювання є ядром тактичного блоку. Ці моделі мають поєднувати економічну рентабельність суб'єктів господарювання з високим рівнем соціальної та екологічної відповідальності. При проектуванні циркулярних моделей на рівні ТГ робоча група має забезпечити виконання таких обов'язкових кроків: детальний аналіз можливостей формування повністю замкнутих циклів матеріалів та енергії в межах географічних кордонів громади; точну ринкову оцінку клієнтських сегментів, що зацікавлені в еко-продуктах; розробку гнучких цінових траєкторій, які враховують нижчу вартість вторинної сировини; налагодження довгострокового партнерства з постачальниками відходів; побудову комплексної фінансової моделі з урахуванням капітальних вкладень, маркетингових та операційних витрат; дескриптивний опис екологічних та соціальних ефектів від реалізації бізнес-моделі. Тактичний блок завершується формуванням пакету готових до реалізації інвестиційних проєктів.

4. Результативний блок: моніторинг, аудит та корекція стратегії

Результативний блок замикає стратегічний цикл, забезпечуючи системну перевірку, об'єктивний аудит та своєчасну корекцію траєкторії розвитку громади на основі реальних емпіричних даних та зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Центральним елементом цього блоку виступає безперервний моніторинг

впровадження стратегії, який є процесом систематичного збору, обробки, критичного аналізу та відстеження інформації щодо реалізації кожної окремої циркулярної ініціативи.

Для забезпечення високого рівня прозорості, відкритості та підзвітності ОМС перед громадою та зовнішніми інвесторами формується багаторівнева система звітності, яка може бути реалізована у різних комунікаційних формах (табл. 6).

Таблиця 6

Класифікація та сутнісний зміст форм звітності щодо циркулярного розвитку ТГ

Форми звітності	Сутнісна характеристика та цільове призначення
Інформаційні бюлетені	Стислі, лаконічні зведення, що містять ключові оперативні показники прогресу, опис проміжних досягнень. Розповсюджуються на паперових носіях або за допомогою таргетованих e-mail розсилок серед зацікавлених сторін.
Річні звіти	Об'ємні, деталізовані аналітичні документи, які описують прогрес виконання стратегії протягом року. Містять глибокий порівняльний аналіз, огляд залучення інвестицій та рекомендації на майбутнє.
Детальні технічні звіти	Вузькоспеціалізовані документи, що містять складні інженерні розрахунки, хіміко-технологічні аналізи даних, результати лабораторних досліджень ефективності переробки певних типів відходів.
Інтерактивні дашборди	Сучасні веб-платформи та геоінформаційні сайти ОМС, які візуалізують динаміку показників у вигляді графіків, інтерактивних карт та таблиць у реальному часі, забезпечуючи максимальну доступність даних.
Публичні презентації	Організація відкритих звітних заходів, форумів чи конференцій за участю керівництва ОМС, де презентуються результати циркулярних трансформацій та ведеться відкритий діалог із громадою.
Соціальні медіа та блоги	Оперативне публікування коротких текстових та відеооглядів, успішних кейсів та новин у соціальних мережах, що дозволяє залучити до обговорення екологічного розвитку широкі верстви молоді.

Джерело: складено автором на основі [8; 10]

Для гарантування високої об'єктивності та достовірності звітних даних обов'язково запроваджуються жорсткі механізми перевірки, які включають проведення незалежних зовнішніх екологічних та фінансових аудитів, внутрішні

перевірки апарату ОМС, а також регулярне залучення сторонніх сертифікованих експертів і науковців до оцінки досягнутих результатів. Оприлюднення верифікованих звітів на офіційних веб-порталах органів влади є обов'язковим імперативом.

Наступною важливою процедурою результативного блоку є детальна оцінка виявлених відхилень та ретельний аналіз причин затримок у виконанні запланованих заходів. У випадку ідентифікації розбіжностей між фактичними метриками та плановими орієнтирами стратегії управлінська команда проводить глибоке дослідження деструктивних факторів (таких як раптова нестача бюджетного фінансування, технічні збої обладнання, несприятливі макроекономічні зміни на ринках збуту або низька виконавська дисципліна

Висновки та перспективи подальших досліджень. Науково-методичне обґрунтування та деталізація чотирьохблокової структури розробки стратегії економічного розвитку територіальної громади на засадах циркулярної економіки дозволяють зробити такі висновки. Формування та практична імплементація цього стратегічного документа є вкрай важливим, об'єктивно виправданим та безальтернативним кроком для сучасних ТГ, який забезпечує раціональне використання ендегенних ресурсів, радикальне зниження обсягів генерації відходів та потужне стимулювання еко-інновацій.

Запропонований алгоритм, що послідовно інтегрує аналітичний, стратегічний, тактичний та результативний блоки, виступає дієвим інструментом муніципального управління, що гарантує комплексність, прозорість, високу гнучкість та фінансову стійкість перехідних процесів від лінійної до циркулярної моделі господарювання. Впровадження цієї методології здатне забезпечити довгострокові конкурентні переваги для територіальної громади, що виражаються у суттєвому підвищенні якості життя мешканців, оздоровленні екологічної ситуації та забезпеченні загальної локальної економічної стабільності. Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі є розробка деталізованих математичних моделей оцінки інтегрального індексу циркулярної зрілості громад та побудова специфічних матриць ризиків для ТГ різних типів.

Список використаної літератури:

1. Про децентралізацію влади : Указ Президента України № 132/2021 від 29 березня 2021 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1322021-37581>.
2. Про управління відходами : Закон України № 2320-IX від 20 червня 2022 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 34. Ст. 187.
3. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 117-р від 20 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80>.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.
5. Баранник В. О., Біла С. О. Зелена економіка: зміст, принципи, перспективи для України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2018. 84 с.
6. Геєць В. М. Ендогенний розвиток як засіб подолання системної кризи в економіці. *Економіка України*. 2016. № 11. С. 3–15.
7. Данилишин Б. М., Міщенко В. С. Перспективи переходу України до циркулярної економіки. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 11. С. 45–54.
8. Буркинський Б. В., Харічков С. К., Веклич О. О. та ін. Зелена економіка: концептуальні засади трансформації економічного простору : монографія / за ред. Б. В. Буркинського. Одеса : ППРЕД НАН України, 2020. 234 с.
9. Купинець Л. Є. Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку еколого-економічних систем. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21, № 2 (71). С. 88–97.
10. Мельник Л. Г. «Зелена» економіка: досвід ЄС і практика України : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2021. 312 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2019. 390 с.
12. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. О. О. Суворова. Львів : Видавництво Старого Лева, 2022. 720 с.
13. Садовниченко Ю. О. Кібербезпека в інформаційних системах територіальних громад: сучасні виклики та механізми захисту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2 (92). С. 112–119.
14. European Commission. A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe. COM(2020) 98 final. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN>.
15. Ellen MacArthur Foundation. Circular Economy in Cities: Project Guide. Cowes : Ellen MacArthur Foundation, 2019. 64 p.

References

1. President of Ukraine (2021). Decree “On decentralization of power”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1322021-37581> (Accessed 10 May 2026).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022). The Law of Ukraine “On waste management”, *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 34, p. 187.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Resolution “On approval of the National Waste Management Plan until 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80> (Accessed 12 May 2026).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Resolution “On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Accessed 15 May 2026).
5. Barannyk, V.O. and Bila, S.O. (2018), *Zelena ekonomika: zmist, pryntsypy, perspektyvy dlia Ukrainy* [Green economy: content, principles, prospects for Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
6. Heiets, V.M. (2016), “Endogenous development as a means of overcoming the systemic crisis in the economy”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 3–15.
7. Danylyshyn, B.M. and Mishchenko, V.S. (2018), “Prospects for Ukraine's transition to a circular economy”, *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, vol. 11, pp. 45–54.
8. Burkinskyi, B.V. Kharichkov, S.K. and Veklych, O.O. (2020), *Zelena ekonomika: kontseptualni zasady transformatsii ekonomichnoho prostoru* [Green economy: conceptual foundations of economic space transformation], IMPEER of NAS of Ukraine, Odesa, Ukraine.
9. Kupynets, L.Ye. (2019), “Circular economy in the context of sustainable development of ecological and economic systems”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 21, no. 2, pp. 88–97.
10. Melnyk, L.H. (2021), “*Zelena*” ekonomika: dosvid YeS i praktyka Ukrainy [“Green” economy: EU experience and Ukrainian practice], Sumy State University, Sumy, Ukraine.
11. Porter, M. (2019), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.
12. Kotler, P. and Keller, K.L. (2022), *Marketing management*, Vydavnytstvo Staroho Leva, Lviv, Ukraine.
13. Sadovnychenko, Yu.O. (2023), “Cybersecurity in information systems of territorial communities: current challenges and protection mechanisms”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 2, no. 92, pp. 112–119.
14. European Commission (2020), “A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN> (Accessed 18 May 2026).
15. Ellen MacArthur Foundation (2019), *Circular Economy in Cities: Project Guide*, Ellen MacArthur Foundation, Cowes, UK. 64 p.

Надходження рукопису до журналу: 05.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 12.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026