

**Драмарецька Кристина Павлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України  
**Терлецька Мирослава Іванівна**, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України

**Dramaretska Krystyna**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9886-1663>  
**Terletska Myroslava**, PhD student, Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-9913-5985>

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF A CIRCULAR ECONOMY AS A FACTOR IN ENHANCING THEIR COMPETITIVENESS**

Драмарецька К. П., Терлецька М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах економіки замкнутого циклу як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 340 – 344.

Dramaretska K., Terletska M. Strategic management of enterprise development in the context of a circular economy as a factor in enhancing their competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 3. pp. 340 – 344.

*У статті узагальнено ключові концептуальні підходи до розуміння суті поняття «управління розвитком підприємств», що використовуються в сучасній управлінській науці. Наведена класифікація дає змогу визначити їх прикладне значення для підвищення адаптації, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Розглянуто сутність поняття «стратегічне управління розвитком підприємства» та обґрунтовано його роль у контексті переходу до економіки замкнутого циклу. Детально висвітлено зміст циркулярної економіки, наведено її основні принципи (зокрема модель «10-R»). Представлено системну діаграму циркулярної економіки, яка відображає взаємодію матеріальних, економічних та соціальних процесів, що формують замкнуті цикли створення цінності на різних рівнях господарювання. З'ясовано суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» та наведено приклади циркулярних бізнес-моделей для її підвищення. Встановлено, що циркулярні бізнес-моделі є дієвими інструментами стратегічного управління розвитком підприємств в умовах економіки замкнутого циклу та можуть комбінуватися відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.*

**Ключові слова:** управління, розвиток, стратегічне управління розвитком, підприємство, економіка замкнутого циклу, циркулярна економіка, конкурентоспроможність, циркулярні бізнес-моделі, ресурси, потенціал, конкурентні переваги.

*The article generalizes the key conceptual approaches to understanding the essence of the concept of "enterprise development management" used in modern management science. The content of the approaches reflects various aspects of the formation, implementation, and adjustment of managerial decisions during enterprise development. The proposed classification enables the determination of their practical significance in enhancing the adaptability, competitiveness, and efficiency of enterprises under conditions of dynamic changes in the external environment. The essence of the concept of "strategic management of enterprise development" is examined, and its role in the transition to a circular economy is substantiated. The content of the circular economy is considered in detail, and its main principles are presented, in particular, the "10-R" model, which is based on the organization of material flow circulation and serves as the basis for the formation of a comprehensive action plan aimed at establishing a more sustainable economic system that develops in harmony with natural resources. It is substantiated that integrating circular economy principles into enterprise strategic management is an important factor in the formation of sustainable competitive advantages. A systemic diagram of the circular economy illustrates the interactions among material, economic, and social processes that form closed value-creation cycles across various levels of economic activity. Within this model, the enterprise is considered not only an element of the production chain but also an active subject in managing resource flows, innovation processes, and stakeholder interactions. Under such conditions, the transition to a circular economy acquires strategic significance, as it opens opportunities to improve resource-use efficiency, reduce costs, and enhance enterprises' adaptability to external environmental changes. The essence of the concept of "enterprise competitiveness" is clarified, and examples of circular business models that enhance competitiveness are presented. It is established that circular business models are effective tools for the strategic management of enterprise development within the context of a circular economy and can be combined to align with an enterprise's strategic priorities. The effectiveness of their implementation depends on strategic alignment with resource potential and market requirements, which ensures the formation and maintenance of enterprise competitiveness.*

**Keywords:** management, development, strategic development management, enterprise, circular economy, competitiveness, circular business models, resources, potential, competitive advantages.

**Вступ**

Сучасні ринкові умови характеризуються зростанням складності зовнішнього середовища, загостренням ресурсних обмежень та посиленням екологічних викликів, що істотно впливають на траєкторію розвитку підприємств. За таких умов традиційна лінійна модель економіки дедалі частіше виявляється неефективною, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, орієнтованих на довгострокову стійкість і підвищення конкурентоспроможності.

Одним із перспективних напрямів трансформації сучасних економічних систем є перехід до економіки замкнутого циклу, яка ґрунтується на раціональному використанні ресурсів, мінімізації відходів і замиканні матеріальних потоків. У цьому контексті підприємства виступають ключовими суб'єктами реалізації циркулярних підходів, оскільки саме на рівні бізнесу відбувається формування та впровадження управлінських рішень, що визначають характер використання ресурсів, організацію виробничих процесів і створення доданої вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості стратегічного управління розвитком підприємств розкрито в працях науковців: Кобелева Т. О., Витвицька О. Д., Перерва П. Г., Ковальчук С. В., Заїка О. В., Ткаченко В. В., Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В., Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. та ін. Питання

стратегічного управління розвитком в умовах економіки замкнутого циклу, зокрема її впливу на конкурентоспроможність підприємств, розглядали науковці Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. та ін.

Питання стратегічного управління розвитком підприємств у контексті економіки замкнутого циклу потребують подальшого теоретичного узагальнення та систематизації, незважаючи на зростання наукового інтересу. Зокрема, актуальним залишається обґрунтування ролі стратегічного управління як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов трансформації лінійної моделі економіки в циркулярну.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є узагальнення концептуальних підходів до управління розвитком підприємств і обґрунтування ролі стратегічного управління в умовах економіки замкнутого циклу як чинника підвищення їх конкурентоспроможності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У науковій літературі представлено різноманітні підходи щодо розуміння поняття «управління розвитком підприємства», суть основних з них наведено в табл. 1. Подані підходи до управління розвитком підприємств формують теоретико-методологічну основу дослідження стратегічного управління в умовах економіки замкнутого циклу. Кожен із них відображає окремі аспекти управлінського впливу на розвиток суб'єкта господарювання, однак у сучасних умовах їх застосування набуває комплексного та інтегрованого характеру. Варто зазначити, що особливої значущості в контексті економіки замкнутого циклу набувають стратегічний, ресурсний, системний, процесний та синергетичний підходи, оскільки вони забезпечують довгострокову орієнтацію розвитку, ефективно управління ресурсами, оптимізацію замкнутих ланцюгів створення вартості та формування додаткових конкурентних переваг. Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємств в умовах циркулярної економіки ґрунтується на поєднанні зазначених підходів, що дає змогу підвищити адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та посилити їх конкурентоспроможність.

Науковці Кобелева Т. О., Витвицька О. Д., Перерва П. Г., Ковальчук С. В. вважають, що стратегічне управління розвитком – це науково обґрунтований вплив керівництва вищої ланки на соціально-економічний розвиток підприємства, спрямований на довготривале та стабільне зростання показників його виробничо-комерційної діяльності [7, с. 52]. Погоджуємося з думкою учених Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінського В. В., що стратегічне управління розвитком підприємства є важливим інструментом для забезпечення його стійкості та здатності адаптуватися до динамічних умов бізнес-середовища. Воно охоплює всі напрями діяльності підприємства і дає змогу не лише реагувати на зовнішні зміни, а й цілеспрямовано впливати на їх перебіг. Завдяки стратегічному управлінню організації можуть чітко формулювати довгострокові цілі, раціонально використовувати наявні ресурси та ухвалювати обґрунтовані рішення, що сприяють сталому розвитку та зміцненню позицій на конкурентному ринку [1].

**Таблиця 1. Підходи до управління розвитком підприємств\***

Підхід	Суть підходів до управління розвитком підприємств
Стратегічний підхід	Один із найпоширеніших і спрямований на забезпечення відповідності між ринковими вимогами та розвитком підприємств в довгостроковій перспективі. Передбачає вміння оцінювати й використовувати сильні сторони суб'єкта господарювання для формування конкурентних переваг, протидіяти зовнішнім загрозам і максимально реалізувати наявні можливості. Головною метою є розроблення дій для подолання виявлених проблем і перешкод, що стоять на шляху досягнення цілей та переходу підприємства на якісно новий етап розвитку.
Комплексний підхід	Передбачає врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших аспектів і їх взаємозв'язків, ігнорування яких унеможливило успішну діяльність підприємства. Підхід дає змогу всебічно аналізувати діяльність підприємства та виявляти чинники впливу на його розвиток.
Системний підхід	Полягає в розгляді об'єкта як системи взаємопов'язаних елементів із власними входами, виходами, зв'язками із зовнішнім середовищем і зворотним зв'язком. Застосування підходу базується на таких законах: – синергії (досягнення додаткових ефектів через кооперацію); – самозбереження (використання наявного потенціалу для розвитку); – розвитку (трансформація й самореалізація системи на основі динамічної рівноваги); – впорядкованості (максимальне використання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище); – єдності аналізу та синтезу (дослідження елементів і формування цілісного бачення); – композиції й пропорційності (оптимальне розміщення елементів і збалансовані співвідношення між ними).
Еволюційний підхід	ґрунтується на визнанні мінливості зовнішнього середовища як головного чинника змін підприємства. Розвиток зумовлюється конкуренцією за ресурси, а підприємства й середовище перебувають у взаємному впливі: організація адаптується для ефективного функціонування та виживання, водночас змінюючи саме середовище.
Адаптивний підхід	Визначається як цілеспрямована зміна структури та параметрів підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У динамічному середовищі підхід дає змогу налаштувати систему управління відповідно до поточних умов, забезпечуючи прийняття ефективних рішень і формування механізму адаптації розвитку підприємства в конкурентному середовищі.
Маркетинговий підхід	ґрунтується на орієнтації на споживача та ухваленні управлінських рішень з урахуванням вимог ринку. Підхід передбачає координацію ринково орієнтованих функцій, використання маркетингової інформації й технологій та спрямування управлінських рішень на задоволення потреб споживача.
Ситуаційний підхід	Управлінські рішення слід приймати з урахуванням конкретної ситуації та сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Через унікальність кожної організації універсального підходу не існує, а ефективним є метод управління, що найбільше відповідає існуючим умовам.
Процесний підхід	Зосереджується на результатах діяльності, розглядаючи організацію як сукупність процесів, а не підрозділів, що формують горизонтальні зв'язки. У межах процесів команди можуть самостійно координувати роботу та вирішувати поточні проблеми, що забезпечує оперативність управління й підвищує вплив на кінцевий результат.
Інноваційний підхід	ґрунтується на активізації інноваційної діяльності через виявлення та реалізацію інноваційних ідей у всіх сферах підприємства. Інновації розглядаються як сукупність заходів із практичного використання наукових і науково-технологічних результатів для створення або вдосконалення продуктів, технологій, процесів і організаційних рішень. Водночас неправильний вибір моделі впровадження інновацій може знизити інноваційну активність і уповільнити розвиток підприємства.
Інтеграційний підхід	Передбачає здійснення організаційно-економічних перетворень підприємства. Види таких трансформацій визначені Цивільним кодексом України та охоплюють реорганізацію (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідацію. Науковці розширюють цей перелік, включаючи також створення, об'єднання, рекомбінацію.

Нормативний підхід	Передбачає формування системи обов'язкових нормативів для всіх підсистем управління, що відповідають вимогам ефективності, комплексності та обґрунтованості. Збільшення частки науково й кількісно визначених нормативів підвищує організованість менеджменту, рівень автоматизації, стратегічного планування та регулювання.
Ресурсний підхід	Ґрунтується на зв'язку між ресурсами підприємства та його конкурентоспроможністю, розглядаючи підприємство як систему взаємопов'язаних ресурсів. Підхід спрямований на підвищення результативності через системне й обґрунтоване управління ресурсами в процесі стратегічного розвитку та вдосконалення управлінських і технологічних рішень.
Синергетичний підхід	Базується на законах самоорганізації систем і охоплює процеси формування, підтримання оптимального стану та вдосконалення й відтворення організації. Їх сутність полягає у самостворенні, самозбереженні, самовдосконаленні та самовідтворенні порядку в структурі й діяльності системи.
Функціональний підхід	Розглядає об'єкт як цілісний процес управлінських функцій. Механізм управління розвитком передбачає усвідомлення соціальних потреб, формування ідей переходу до нового стану та програмування їх поетапної реалізації. Підхід спрямований на визначення цілей, досягнення результатів і розробку практичних програм розвитку підприємств.

Джерело: узагальнено за [4, с. 77–79; 6; 10]

Концепція економіки замкнутого циклу (циркулярної економіки) сформувалася на основі усвідомлення потреби у використанні вторинних ресурсів та поверненні перероблених відходів у виробничий процес, що отримало назву рециклінгу. Білоусько Т. Ю. вважає, що циркулярна економіка як концепція орієнтована на скорочення обсягів відходів і максимально ефективного використання ресурсів та є ключовою складовою досягнення цілей сталого розвитку. Вона ґрунтується на принципах повторного використання, перероблення й відновлення, що зменшує екологічний вплив діяльності людини та зберігає природні ресурси для майбутніх поколінь. Упровадження циркулярної економіки не лише сприяє зниженню негативного впливу на довкілля, а й активізує економічне зростання через створення нових робочих місць і розвиток інноваційних технологій [2]. Однією з ефективних моделей є система «10-R», запропонована Нідерландським агентством з охорони довкілля. У межах цієї системи відображено ієрархію пріоритетів принципів циркулярної економіки – від найвищого до найнижчого рівня [8, с. 16]:

1. Refuse (відмова).
2. Rethink (переосмислення).
3. Reduce (зменшити).
4. Re-use (повторне використання).
5. Repair (ремонт).
6. Refurbish (переобладнання).
7. Re-manufacture (повторне виробництво).
8. Re-purpose (перепрофілювання).
9. Recycle (перероблення).
10. Recover (утилізація).

Зазначені принципи циркулярної економіки базуються на організації руху матеріальних потоків і формують комплексний план дій для становлення більш сталої економічної системи, що функціонує в гармонії з природними ресурсами. Водночас управління матеріальними потоками є лише початковим етапом значно ширшого процесу трансформації. На практиці реалізація цих принципів потребує врахування взаємодії з іншими системами, зокрема економічним розвитком, інвестиційною діяльністю бізнесу, технологічними інноваціями та соціальними змінами [8, с. 16]. У науковій літературі зазначено, що перехід до принципів циркулярної економіки розглядається як такий, що забезпечує комплексні екологічні, економічні та соціальні переваги. Первинним завданням цієї моделі є формування позитивного впливу на екологічні системи без їх виснаження та надмірного навантаження [11, с. 25].

Системна діаграма циркулярної економіки наведена на рис. 1.

#### Циркулярна економіка як цикли матеріальної, економічної та соціальної цінностей

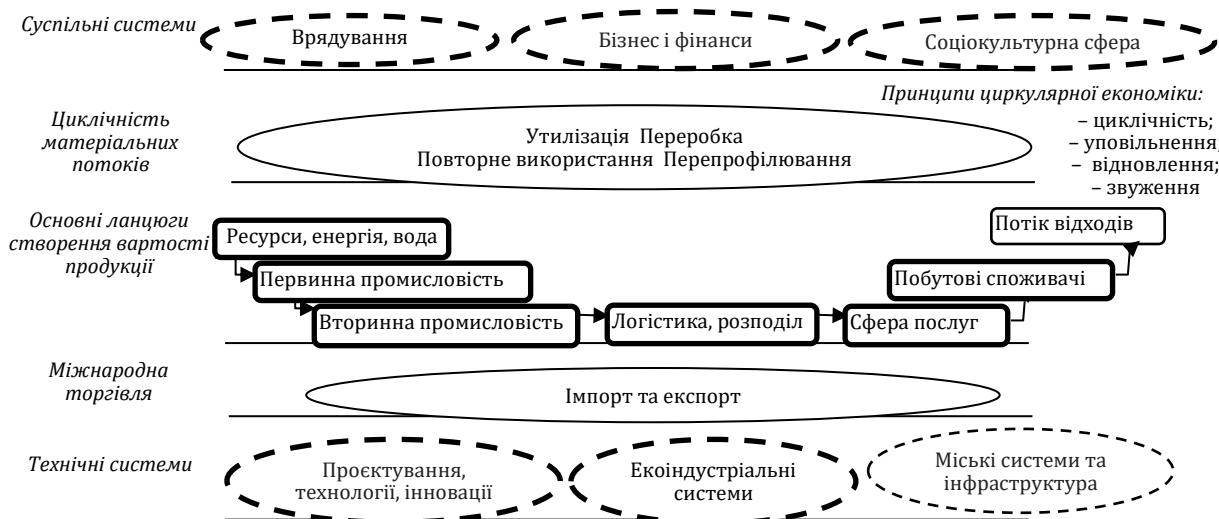


Рис. 1. Циркулярна економіка: системна діаграма\*. Джерело: побудовано за [8, с. 19].

Діаграма відображає циркулярну економіку як багаторівневу інтегровану систему циклів матеріальної, економічної та соціальної цінності, що ґрунтується на взаємодії суспільних, матеріально-виробничих і технічних систем. Суспільні системи створюють інституційні умови реалізації циркулярних підходів. Ключовим елементом діаграми є циклічність матеріальних потоків, яка охоплює процеси, що забезпечують замикання матеріальних циклів і мінімізацію утворення відходів. Ланцюги створення вартості продукції охоплюють послідовність руху ресурсів,

енергії та води через первинну і вторинну промисловість, логістику та розподіл, сферу послуг і побутове споживання, з урахуванням формування та управління потоками відходів. Важливу роль відіграє міжнародна торгівля, яка інтегрує національні економіки в глобальні циркулярні ланцюги через імпортно-експортні операції. Технічні системи сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню екологічного навантаження та формуванню стійких моделей виробництва і споживання.

Представлена діаграма дозволяє розглядати перехід до економіки замкнутого циклу як інструмент стратегічного управління розвитком, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ресурсних обмежень і зростання ринкових ризиків. Циклічність матеріальних потоків дає змогу підприємствам знизити виробничі витрати, диверсифікувати джерела ресурсів і сформувати стійкі ланцюги створення вартості продукції. Інтеграція принципів циркулярної економіки в управлінські рішення може сприяти підвищенню ефективності, інноваційній активності та адаптації бізнес-моделей. У цьому контексті стратегічне управління розвитком підприємств в умовах економіки замкнутого циклу доцільно розглядати як безпосередній чинник підвищення їх конкурентоспроможності.

Бочко О. Ю., Кожушко П. І. пропонують під «конкурентоспроможністю підприємства розуміти комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу під час визначеного впливу середовища функціонування» [3]. погоджуємось з думкою, що «управління конкурентоспроможністю підприємства – процес розробки та реалізації сукупності заходів, які базуються на конкурентоздатності підприємства, використанні сформованих можливостей, конкурентних перевагах і сприяють забезпеченню стійких позицій підприємства в ринкових умовах. За таких умов стійкість позицій підприємства розглядається в часовому і просторовому вимірі як динамічний процес розвитку» [5, с. 33].

У межах економіки замкнутого циклу стратегічні управлінські рішення орієнтовані на розробку ресурсоефективних, інноваційних і циркулярних бізнес-моделей як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств науковці акцентують увагу на доцільності розгляду впровадження циркулярних бізнес-моделей, короткий опис деяких з них наведено на рис. 2.



**Рис. 2. Приклади циркулярних бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємств\***  
Джерело: побудовано за [9]

Представлені циркулярні бізнес-моделі відображають системний підхід до стратегічного управління розвитком підприємств в умовах економіки замкнутого циклу та не є взаємовиключними, оскільки можуть поєднуватися й доповнювати одна одну залежно від пріоритетів діяльності суб'єктів господарювання. Їх інтегроване впровадження сприятиме раціональному використанню ресурсів, подовженню життєвого циклу продукції та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Водночас ефективність реалізації зазначених бізнес-моделей значною мірою визначається рівнем узгодженості між цілями і потенціалом підприємства та вимогами ринку, що зумовлює необхідність їх адаптації до конкретних організаційно-економічних умов функціонування.

#### Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, економіка замкнутого циклу створює економічні передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок зниження витрат, підвищення ресурсоефективності та стабілізації структури витрат. Інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегічне управління розвитком підприємств забезпечує зростання їх ефективності, рентабельності та формування стійких конкурентних переваг.

Водночас впровадження принципів економіки замкнутого циклу потребує не лише технологічних або організаційних змін, а й переосмислення підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. Інтеграція циркулярних принципів у систему стратегічного управління зумовлює трансформацію бізнес-моделей, механізмів управління ресурсами та взаємодії із зацікавленими сторонами, що безпосередньо впливає на здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Перспективами подальших досліджень є аналіз галузевих особливостей впровадження циркулярних стратегій та їх впливу на формування довгострокових конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

## Література

1. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>.
2. Білоусько Т.Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381>.
3. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813>.
4. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/562/575>.
5. Гудзинський О.Д., Драмарецька К.П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ: Компринт. 2015. 256 с.
6. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2022. № 1. С. 52-57. DOI: [10.20998/2519-4461.2022.1.52](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d298761d-bdca-416d-8547-18099ba71810/content>.
8. Равіц Д., Сарітас О., Зайдль да Фонсека, Р., & Сміт, Е. К. (2023). *Майбутнє циркулярної економіки в Україні: завдання та рамки. Оглядовий стратегічний форсайт щодо циркулярної економіки в Україні*. Центр РЕЧВ в Україні. [https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/01/EU4E-Agenda-CE-foresight-Executive-report-1-Scoping-04-12-23\\_Ukr.pdf](https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/01/EU4E-Agenda-CE-foresight-Executive-report-1-Scoping-04-12-23_Ukr.pdf)
9. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4740>.
10. Цивільний Кодекс України № 435-IV від 16 січня 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
11. Татомир І.Л., Квасній Л.Г. Циркулярна економіка: як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації: колективна монографія. Трускавець: ПОСВІТ. 2021, 124 с. URL: <https://surl.li/iukkkxq>.

## References

1. Bilous, S.P., Trokhymenko, A.S., Kamyns'kyj, V.V. (2024). «Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges. *Economy and Society*». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>.
2. Bilous'ko, T.Yu. (2024). «Circular economy in the context of achieving sustainable development goals». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381>.
3. Bochko, O.Yu., Kozhushko, P.I. (2024). «Theoretical approaches to the definition of "enterprise competitiveness"». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813>.
4. Havlovs'ka, N., Zakusylo, V., Rudnichenko, Ye., Brets'ko, N. (2023). «Modern approaches to enterprise development management». *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>. Available at: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/562/575>.
5. Hudzyns'kyj, O.D., Dramarets'ka, K.P. (2015). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu sil's'kohospodars'kykh pidpryemstv v umovakh ikh innovatsijnoho rozvytku*. [Managing the competitiveness of agricultural enterprises in the context of their innovative development]. Komprynt. Kyiv. Ukraine.
6. Zaika, O.V., Tkachenko, V.V. (2022). «Enterprise development management». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.
7. Kobieliieva, T.O., Vytvyts'ka, O.D., Pererva, P.H., Koval'chuk, S.V. (2022). «Strategic management of enterprise development based on intellectual property». *Visnyk NTU «KhPI». Ekonomichni nauky*. № 1. pp. 52-57. DOI: [10.20998/2519-4461.2022.1.52](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52). Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d298761d-bdca-416d-8547-18099ba71810/content>.
8. Ravits, D., Saritas, O., Zajdl' da Fonseka, R., Smit, E. (2023). *Majbutnie tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini: zavdannia ta ramky. Ohliadovyj stratehichnyj forsajt schodo tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini*. [The Future of the Circular Economy in Ukraine: Challenges and Frameworks]. Tsentr REChV v Ukraini. Kyiv. Ukraine. Available at: [https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/01/EU4E-Agenda-CE-foresight-Executive-report-1-Scoping-04-12-23\\_Ukr.pdf](https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/01/EU4E-Agenda-CE-foresight-Executive-report-1-Scoping-04-12-23_Ukr.pdf).
9. Pidhirna, V., Zybarena, O., Chubrej, O. (2024). «Project activities for the implementation of circular business models for competitiveness on the basis of sustainable development». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4740>.
10. Tsyvil'nyj Kodeks Ukrainy. (2003). [Civil Code of Ukraine]. № 435-IV dated January 16, 2003. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
11. Tatomyr, I.L., Kvasnij, L.H. (2021). *Tsyrkuliarna ekonomika: iak novyj sposib hospodariuvannia v umovakh tsyvrovoi transformatsii*. [Circular economy: as a new way of managing in the conditions of digital transformation]. POSVIT. Truskavets'. Ukraine. Available at: <https://surl.li/iukkkxq>.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.