

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42>

УДК 005.591.3:658

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

## STRATEGY FOR DEVELOPING THE ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF THE CIRCULAR ECONOMY

**Пілецька Саміра Тимофіївна**

доктор економічних наук, професор,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

**Коритько Тетяна Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Інститут економіки промисловості Національної академії наук  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4251-1971>

**Сімкова Тетяна Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7949-0388>

**Piletska Samira, Simkova Tetiana**

State University «Kyiv Aviation Institute»

**Koritko Tetyana**

Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine

Стаття присвячена визначенню теоретичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах циркулярної економіки. Обґрунтовано, що циркулярна економіка постає як альтернативна парадигма господарювання, що базується на принципах ефективного використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції та інтеграції відходів у повторний виробничий процес. Зазначено, що особливістю стратегії розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах циркулярної економіки є ефективне використання ресурсів. Дослідження розвитку потенціалу підприємства та ринкових тенденцій в контексті циркулярної економіки створює передумови для здатності підприємства до необхідних змін, розширення спектра альтернативних стратегій розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком адаптивності та гнучкості потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, потенціал, циркулярна економіка, підприємство, адаптація, ресурси, інновації, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

The article is devoted to defining the theoretical and practical aspects of forming a strategy for developing the economic potential of enterprises in a circular economy. It is proved that modern enterprises operate in the context of growing challenges associated with the need for balanced development, covering economic, environmental and social aspects. It is substantiated that the circular economy is emerging as an alternative management paradigm based on the principles of efficient use of resources, extension of the product life cycle and integration of waste into the repeated production process. It is determined that adaptation to the circular economy affects the formation and implementation of a strategy for developing the economic potential of an enterprise, which involves the introduction of innovations, investment in new technologies, development of partnership networks and involvement of stakeholders in value creation, which contributes to improving economic efficiency, ensuring long-term stability and sustainability in a changing market environment and requires structural changes covering all aspects of their activities. It is noted that a feature of the strategy for developing the economic potential of enterprises in a circular



economy is the efficient use of resources through the reuse of materials, recycling and the introduction of resource-saving practices, which allows to reduce costs and reduce dependence on an unstable external environment. It is substantiated that it is advisable to formulate a strategy for developing the economic potential of an enterprise in the context of adaptation to the circular economy by identifying and forming unique resources, their combinations and updated competencies that take into account the new opportunities offered by the circular economy. The study of the development of enterprise potential and market trends in the context of the circular economy creates prerequisites for the ability of the enterprise to make the necessary changes, expanding the range of alternative development strategies. Prospects for further research are related to the development of adaptability and flexibility of enterprise potential in a circular economy.

**Keywords:** strategy, development, potential, circular economy, enterprise, adaptation, resources, innovations, digital transformation, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в умовах зростаючих викликів, пов'язаних із необхідністю збалансованого розвитку, що охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти. У контексті пріоритетів циркулярної економіки особливої уваги набуває пошук оптимізаційних рішень, які дозволяють ефективно використовувати ресурси, мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити соціально відповідальне управління. Традиційні моделі функціонування бізнесу, засновані на лінійній економіці, вичерпують свій потенціал, що зумовлює необхідність переходу до нових парадигм розвитку. Однією з таких є концепція циркулярної економіки, яка передбачає раціональне використання ресурсів, повторне використання матеріалів та мінімізацію відходів. Впровадження принципів циркулярної економіки в діяльність підприємств сприяє підвищенню їх стійкості до зовнішніх загроз та забезпеченню економічної безпеки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Наукові дослідження розвитку економічного потенціалу підприємств і розробки стратегічних орієнтирів в умовах циклічної економіки є предметом досліджень наступних дослідників Ареф'єва О., Побережна З. [1], Гарафонова, О. І. [2], Горбань В. Б. [3], Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. [4], Капранова Л. [5], Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Лункіна І. Ю. [6; 7], Сергієнко Л. В. [8], Шкуренко О. В. [9], Шобанін В., Шобаніна О., Кормишкін Ю. [10] та інших.

Незважаючи на наявні дослідження в даній предметній галузі, проведені залишаються невирішеними аспекти формуванні і обґрунтування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємств при використанні сучасних переваг циклової економіки задля забезпечення економічних інтересів учасників і адаптації до її умов.

**Метою дослідження** є обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до фор-

мування ефективної стратегії розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах циркулярної економіки, визначити основні напрями адаптації виробничих і управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічний потенціал підприємства науковці [7] інтерпретують як інтегральну характеристику, що відображає сукупність доступних йому ресурсів, здатностей та внутрішніх резервів, які забезпечують можливість ефективного функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, забезпечують адаптацію до викликів ринку та сприяють досягненню довгострокових стратегічних орієнтирів. У структурі економічного потенціалу виокремлюють низку ключових елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію в загальній системі: ресурсний, інноваційний, організаційний, маркетинговий, соціальний потенціал.

«Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічних напрямів розвитку, від вирішення проблеми багатоканальності їх ресурсного забезпечення. У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій» [4].

Циркулярна економіка постає як альтернативна парадигма господарювання, що базується на принципах ефективного використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції та інтеграції відходів у повторний виробничий процес. В її основі лежить концепція збереження ресурсів протягом періоду, що досягається завдяки впровадженню меха-

нізмів повторного використання, відновлення, модернізації та рециклінгу, що дозволяє підприємствам не лише зменшити залежність від первинних ресурсів, а й оптимізувати витрати, зменшити ризики нестабільності постачання та підвищити гнучкість виробничої системи.

Визначальними принципами зазначеної моделі виступають системні підходи до організації виробництва, які забезпечують тривалу економічну ефективність продукції шляхом її технічного оновлення, обслуговування та багаторазового використання у межах життєвого циклу. В основі функціонування моделі лежить прагнення до оптимізації використання матеріальних ресурсів через підвищення ефективності перетворення сировини та зменшення обсягів утворення відходів. Структурним елементом такої системи є запровадження замкнутих матеріальних циклів, які передбачають повторне включення кругових потоків у виробничий процес, що забезпечує їх функціонального використання.

Адаптація до циркулярної економіки впливає на формування та реалізацію стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства, яка передбачає впровадження інновацій, інвестицій у нові технології, розвиток партнерських мереж і залучення зацікавлених сторін до створення вартості, що сприяє підвищенню економічної ефективності, забезпеченню довгострокової стабільності і стійкості у мінливому ринковому середовищі та потребує структурних змін, що охоплюють усі аспекти їхньої діяльності – від стратегічного планування до оперативного управління ресурсами та технологіями. Процес адаптації передбачає поступовий відхід від традиційної моделі виробництва та використання ресурсів до замкнутого циклу. Окремого значення набуває оптимізація управління ресурсними потоками, що реалізується через впровадження технологічних рішень, орієнтованих на зменшення споживання первинних матеріалів, розвиток інфраструктури рециклінгу, логістику зворотних потоків і повторне використання сировини, що впливає на економічний потенціал підприємства.

Сучасні технологічні виклики обумовлюють необхідність цифрової трансформації управлінських та операційних процедур через систему обліку великих масивів даних, алгоритмів штучного інтелекту, платформ ІТ, що сприяє прозорості та гнучкості управління, прогнозуванню потреб і підвищенню адаптивності, що потребує формування інституційного середовища партнерської взаємодії,

в межах якого створюються індустріальні кластери та інноваційні платформи, здатні акумулювати ресурси, ноу-хау та управлінські компетенції для досягнення цілей сталого розвитку на корпоративному, галузевому та національному рівнях.

Таким чином, адаптація підприємств до умов циркулярної економіки постає як багатовекторний процес, що поєднує технічні, економічні та організаційні інновації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат і забезпечення стійкого функціонування в умовах зростаючої ресурсної обмеженості та структурних викликів глобального ринку.

Впровадження принципів циркулярної економіки суттєво посилює економічний потенціал підприємств через трансформацію виробничих моделей, удосконалення ресурсної політики та інтенсифікацію інноваційної діяльності, що дозволяє зменшити залежність підприємства від нестабільних поставок первинної сировини, оскільки застосування вторинних матеріалів і формування внутрішніх замкнутих циклів обігу ресурсів знижують вплив ринкових коливань та посилюють стійкість виробничої системи.

Раціоналізація ресурсного використання через оптимізацію технологічних процесів, мінімізацію втрат та застосування ресурсозберігаючих підходів забезпечує зниження виробничих витрат, підвищує продуктивність і, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства. Циркулярна модель стимулює підприємства до розробки ефективних стратегій розвитку через управління ресурсами, які поєднують економічну доцільність з інноваційною орієнтацією.

Впровадження циркулярних практик використання ресурсів вимагає від підприємства високого рівня технологічної та управлінської гнучкості, що у свою чергу стимулює інвестиції в інновації, розвиток науково-технічного потенціалу та формування нових бізнес-моделей. Підвищення інноваційної активності забезпечує швидку адаптацію до ринкових змін і сприяє формуванню стратегічних конкурентних переваг.

Таким чином, циркулярна економіка виступає як ефективний економічний інструмент підвищення потенціалу підприємства, його економічної стійкості, адаптивності та стратегічного зростання в умовах трансформаційних змін.

Державна політика відіграє ключову роль у формуванні інституційного середовища,

що стимулює підприємства до впровадження принципів циркулярної економіки та сприяє підвищенню їхнього економічного потенціалу. Успішна реалізація концепції циркулярної економіки потребує скоординованих зусиль державних інституцій на всіх рівнях управління, що передбачає реалізацію комплексних заходів, які охоплюють регуляторну, фінансову, інституційну та освітню складові. Центральне місце займає формування нормативно-правового середовища, яке забезпечує стабільність і передбачуваність для суб'єктів господарювання, створює мотиваційне поле для впровадження інноваційних моделей ресурсокористування шляхом імплементації стандартів циклічності використання ресурсів, якості, довговічності, ремонтпридатності продукції.

Важливою передумовою стимулювання бізнесу до адаптації до умов циркулярної економіки є фінансово-податкова політика, яка включає цільове фінансування проєктів, вторинним використанням ресурсів, а також механізми зменшення фіскального навантаження на підприємства, що здійснюють переходи до циркулярних бізнес-моделей. Фінансова підтримка має бути спрямована не лише на великі корпорації, а й на малий та середній бізнес, як ключовий сегмент адаптації.

Державна політика повинна бути направлена на формування сприятливого середовища для розвитку економічного потенціалу суб'єктів господарювання шляхом інтеграції принципів циркулярної економіки в стратегічне планування. Активна і цілеспрямована державна політика формує основу для сталого розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств і підвищення їх економічної безпеки в умовах циркулярної економіки.

Особливості стратегії розвитку економічного потенціалу підприємств в умовах циркулярної економіки є ефективно використання ресурсів. Підприємства акцентують увагу на повторному використанні матеріалів, рециклінгу та запровадженні ресурсозберігаючих практик, що дозволяє зменшити витрати, знизити залежність від нестабільного зовнішнього середовища, що супроводжується активною інноваційною діяльністю:

впровадженням нових технологій, цифрових технологій для моніторингу ресурсних потоків, перехід від продажу товарів до надання функціональних послуг. Стратегія має високий рівень адаптивності, зміни стратегічних пріоритетів, направлена на формування внутрішньої організаційної культури, що підтримує інноваційні підходи та ефективно використання ресурсів. Розвиток персоналу та підвищення його компетенцій щодо принципів циркулярності є важливим аспектом трансформації управлінської системи. Значну увагу слід приділяти управлінню життєвим циклом продукції, що передбачає проактивне стратегічне планування щодо її експлуатаційного строку, можливостей обслуговування, модернізації, повторного використання з мінімальними втратами вартості, що дозволяє створювати нові моделі споживання, орієнтовані на функціональність.

Стратегія орієнтована на забезпечення економічної безпеки підприємства, яка досягається через зниження впливу коливань цін на ресурси, забезпечення стабільності постачання, формування стратегічних резервів та підвищення інноваційної стійкості до зовнішніх викликів. У результаті стратегія перетворюється на інструмент економічного зростання, інституційного оновлення, має системний, інноваційний підхід до трансформації підприємства з метою досягнення сталого економічного зростання і підвищення його конкурентоспроможності.

**Висновки.** Формування стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах адаптації до циркулярної економіки доцільно здійснювати шляхом ідентифікації та формування унікальних ресурсів, їх комбінацій і оновлених компетенцій, що враховують нові можливості, які відкриває циркулярна економіка. Дослідження розвитку потенціалу підприємства та ринкових тенденцій в контексті циркулярної економіки створює передумови для здатності підприємства до необхідних змін, розширення спектра альтернативних стратегій розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком адаптивності та гнучкості потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О., Побережна З. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021 Випуск 10(20). URL: [doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02). (дата звернення: 14.04.2025).

2. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис. *Економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 49–58.
3. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva> (дата звернення: 14.04.2025).
4. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556> (дата звернення: 14.04.2025).
5. Капанова Л. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2024. № (1(39)). С. 115–127. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694) (дата звернення: 14.04.2025).
6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць*. К. : НАУ, 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4). (дата звернення: 14.04.2025).
8. Сергієнко Л. В. Держава як інститут забезпечення реалізації положень циркулярної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 8. С. 117–125.
9. Шкуренко О. В. Інтеграція сталого розвитку та розвитку бізнесу як домінуюча основа моделі циркулярної економіки: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 152–165.
10. Shebanin V., Shebanina O., & Kormyshkin Iu. (2024). Implementation of circular economy principles to promote the development of rural areas. *Економіка АПК*, 31(2), 51–59. URL: doi: 10.32317/2221-1055.202402051 (дата звернення: 14.04.2025).

## REFERENCES:

1. Arefieva, O., Poberezhna, Z. (2021). Konverhennyi rozvytok innovatsiynoho spivrobotnytstva v umovakh prostorovo-tsyrukuliarnoi ekonomiky [Convergent development of innovative cooperation in the context of the spatial circular economy] / *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Issue 10(20). URL: [doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02) (accessed April 14, 2025).
2. Harafoнова, D. I. (2013). Stratehichne upravlinnia: pryntsyipy ta pidkhody do klasyfikatsii stratehiy rozvytku [Strategic management: principles and approaches to classifying development strategies]. *Chernihivskyy naukovyy chasopys, Ser. 1, Ekonomika i upravlinnia*. 1(4), 49–58.
3. Horban V. B. (n.d.). Upravlinnia stratehichnym potentialom mashinobudivnoho pidpriemstva [Managing the strategic potential of a machine-building enterprise]. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>. (accessed April 14, 2025).
4. Hurochkina V. V., Budzynska M. S. (2020). Tsyrukuliarna ekonomika: ukrainski realii ta mozhlyvosti dlia promyslovykh pidpriemstv [Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises]. *Еkonomichnyy visnyk, Ser.; finansy, oblik, opodatkuвання*, Issue 5. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556> (accessed April 14, 2025).
5. Kapanova L. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika yak stratehiia rozvytku ekonomiky Ukrainy u pislivoiennyi period [Circular economy as a strategy for the development of Ukraine's economy in the postwar period]. *Bulletin of Priazovsky State Technical University. Series: Economic sciences*. No. (1(39)), pp. 115–127. URL: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694) (accessed April 14, 2025).
6. Piletska S.T., Korytko T.Yu. (2018). Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yiyi otsinky [Efficiency of enterprise management, approaches and methods for its evaluation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Zbrnyk naukovykh prats*. Kyiv: NAU, Issue 5(67), pp. 100–106. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17> (accessed April 14, 2025).
7. Piletska S. T., Lunykina I. Iu. (2022) Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства [Strategically oriented economic potential of the enterprise]. *Економіка. Фінанси. Право*. No. 9/1, pp. 17–23. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4). (accessed April 14, 2025).
8. Serhiienko, L. V. (2017). Derzhava yak instytut zabezpechennia realizatsii polozhen tsyrukuliarnoi ekonomiky. [The state as an institution to ensure the implementation of the circular economy] *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. (8), pp. 117–125. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=5489&i=22> (accessed April 14, 2025).

9. Shkurenko O. V. (2021). Intehratsiia staloho rozvytku ta rozvytku biznesu yak dominantna osnova modeli tsyrkuliarnoi ekonomiky: teoretychnyy aspekt [Integration of sustainable development and business development as the dominant basis of the circular economy model: a theoretical aspect]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, Ser.: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. No. (13), pp. 152–165. URL: [doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16](https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16) (accessed April 14, 2025).

10. Shebanin V., Shebanina O., & Kormyshkin Iu. (2024). Implementation of circular economy principles to promote the development of rural areas. *Ekonomika APK*, 31(2), 51–59. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402051> (accessed April 14, 2025).