

УДК 005.21

**Злотнік Марта Лазарівна**

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Zlotnik Marta**

*PhD Student of the Department of Foreign Economic and Customs  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-4313-6771*

## **РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS**

***Анотація.** У статті проаналізовано підходи різних авторів до побудови моделей стратегічного управління, проведено порівняння складових даних моделей, виокремлено ключові етапи у процесі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано важливість імплементації концепції циркулярної економіки у стратегію підприємства, ідентифіковано особливості стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. На основі проведеного дослідження розроблено концептуальну модель стратегічного управління в умовах циркулярної економіки, обґрунтовано кожен з етапів побудованої моделі. Ідентифіковано чинники зовнішнього середовища в умовах циркулярної економіки: впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку,*

інфраструктури. Наведено фактори, які формують внутрішню спроможність підприємства для реалізації бізнес-моделей циркулярної економіки: придатність продуктів до повторного використання; рівень утворення відходів; використання технологій в межах циркулярних бізнес-моделей; наявність системи зворотної логістики; можливість діджиталізації бізнес-процесів. Проаналізовано можливості для бізнесу, сприятливі тенденції та загрози для підприємств в умовах циркулярної економіки, описано типи створення цінності підприємством в умовах реалізації моделей циркулярної економіки, наведено приклади довгострокових цілей, які можуть бути встановлені в межах стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, обґрунтовано необхідність управління за цілями в ході виконання стратегії, а також важливість бюджетування при переході з лінійної моделі на циркулярний тип виробництва. За результатами дослідження, узагальнено висновки щодо особливостей процесу стратегічного управління та виконання стратегії в умовах циркулярної економіки.

**Ключові слова:** циркулярна економіка, стратегічне управління, концептуальна модель, циркулярні бізнес-моделі, ресурсна ефективність.

**Summary.** The article analyzes the approaches of various authors to the construction of strategic management models, compares the component data of the models, highlights the key stages in the process of strategic management of the enterprise. The importance of the implementation of the circular economy concept in the company's strategy is substantiated, the peculiarities of strategic management in the conditions of the circular economy are identified. On the basis of the conducted research, a conceptual model of strategic management in the conditions of a circular economy was developed, and each of the stages of the built model was substantiated. The factors of the external environment in the conditions of the circular economy are identified: the influence of the economy,

*political processes, legal regulation and management, social and cultural components of society, natural environment and resources, scientific, technical and technological development, infrastructure. The factors that form the internal capacity of the enterprise for the implementation of business models of the circular economy are given: the suitability of products for repeated use; level of waste generation; use of technologies within circular business models; availability of a reverse logistics system; the possibility of digitalization of business processes. Opportunities for business, favorable trends and threats for enterprises in the conditions of the circular economy are analyzed, the types of value creation by the enterprise in the conditions of implementation of circular economy models are described, examples of long-term goals that can be established within the strategic management of enterprises in the conditions of the circular economy are justified, the need for management is substantiated by goals during the implementation of the strategy, as well as the importance of budgeting when moving from a linear model to a circular type of production. Based on the results of the research, the conclusions regarding the features of the process of strategic management and the implementation of the strategy in the conditions of the circular economy are summarized.*

**Key words:** *circular economy, strategic management, conceptual model, circular business models, resource efficiency.*

**Постановка проблеми.** В умовах вичерпання ресурсів та глобальних екологічних викликів, проблема трансформації економічної системи є особливо гострою. З метою підвищення ресурсної ефективності виробництва була розроблена концепція циркулярної економіки, яка стала одним з ключових пріоритетів у стратегії досягнення цілей сталого розвитку ЄС. Впровадження концепції циркулярної економіки на підприємствах потребує комплексного підходу, а також ефективної інтеграції даної концепції у стратегічне управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У ході розвитку теорії стратегічного управління різні дослідники пропонували різні підходи до формування його моделей.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [1].

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [2].

Що ж стосується вітчизняних авторів, то зокрема З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі: концепція; діагностика (сильних і слабких сторін підприємства); формування цілей підприємства; вибір стратегії; розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; стратегічний контроль [3].

А. Томпсон й А. Стрікланд вважає, що модель стратегічного управління повинна розпочинатись з стратегічного аналізування цінності підприємства. Цей процес включає в себе внутрішній аудит, аналіз підприємства, зовнішній аудит та, як результат – формування цілей. З метою досягнення поставлених цілей здійснюється стратегічний вибір

альтернативних шляхів. При оцінці і виборі альтернативи беруться до уваги такі чинники як структура організації, функції, люди та системи. Завершальним етапом моделі є моніторинг та оцінка [4].

Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка .

Ф. Девід вважає, що стратегічне управління підприємством розпочинається з установа та розвитку місії, після якого здійснюється внутрішній та зовнішній аудит для формулювання стратегії, встановлення довгострокових цілей, визначення політики та розміщення ресурсів. Важливу роль у цій моделі приділено зворотному зв'язку, вимірюванню ефективності стратегії та її оцінюванню [5].

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна включати в себе два підходи – універсальний предписуючий та ситуаційний. Універсальний підхід базується на етапах стратегічного аналізу, розвитку та реалізації стратегії. На даних етапах відбувається аналіз зовнішнього середовища, розроблення бачення, цілей та місії організації, аналіз ресурсів, розробка переваг. На етапі реалізації стратегії відбувається раціональний вибір пріоритетів, знаходження відповідного шляху для досягнення поставлених цілей та затвердження відповідної структури та механізму менеджменту. Гнучкий ситуаційний підхід включає в себе аналіз турбулентного зовнішнього середовища, ідентифікацію бачення, місії та цілей організації, аналіз ресурсів та розвиток і реалізацію стратегії. Варто зазначити, що для універсального підходу характерний довгостроковий моніторинг, а для гнучкого – постійний. Поєднання двох наведених підходів, на думку автора, є найбільш ефективним для успішного стратегічного управління підприємством [6].

В результаті аналізування базових моделей стратегічного управління підприємствами та дослідження особливостей його здійснення в умовах

циркулярної економіки, було виявлено, що основними їх складовими є формування місії підприємства, встановлення цілей підприємства, аналізування зовнішнього середовища, аналізування внутрішнього середовища, оцінювання стратегічних альтернатив, вибір стратегії, стратегічне планування, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегічного плану, оцінка стратегії.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Оскільки класичні моделі стратегічного управління засновані на принципах лінійної економіки, основне завдання даного дослідження – побудова концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція циркулярної економіки як частини корпоративної стратегії реалізується через основні етапи процесу стратегічного планування. Використовуючи стратегічне планування як основу дослідження, принципи циркулярної економіки можуть бути інтегровані в корпоративну стратегію та створювати конкурентну перевагу.

На концептуальному рівні запровадження ідей циркулярної економіки на підприємстві в бізнесі здається інтуїтивно зрозумілим процесом: замкнуті цикли постачання дозволяють компанії зменшити свою залежність від дедалі дефіцитніших і дорогих природних ресурсів і перетворити відходи на додаткові джерела доходу та цінності. Тим не менш, практична реалізація стратегічного управління в умовах циркулярної економіки не така проста. Основна причина полягає в тому, що більшість компаній не створені для того, щоб використовувати можливості циркулярної економіки, оскільки їхні бізнес-моделі розроблені для максимізації пропускної здатності та маржі продажів, участі в безперервних циклах продуктів і послуг для збільшення доходу.

По суті, перехід до більш циклічного бізнесу вимагає фундаментального перегляду промислових процесів і організацій: прийняття нової філософії дизайну, зосередженої на оптимізації продуктів

для багатьох життєвих циклів і користувачів, перехід від моделі на основі власності до моделі на основі ефективності/доступу, а також впровадження зворотної логістики та послуг повернення.

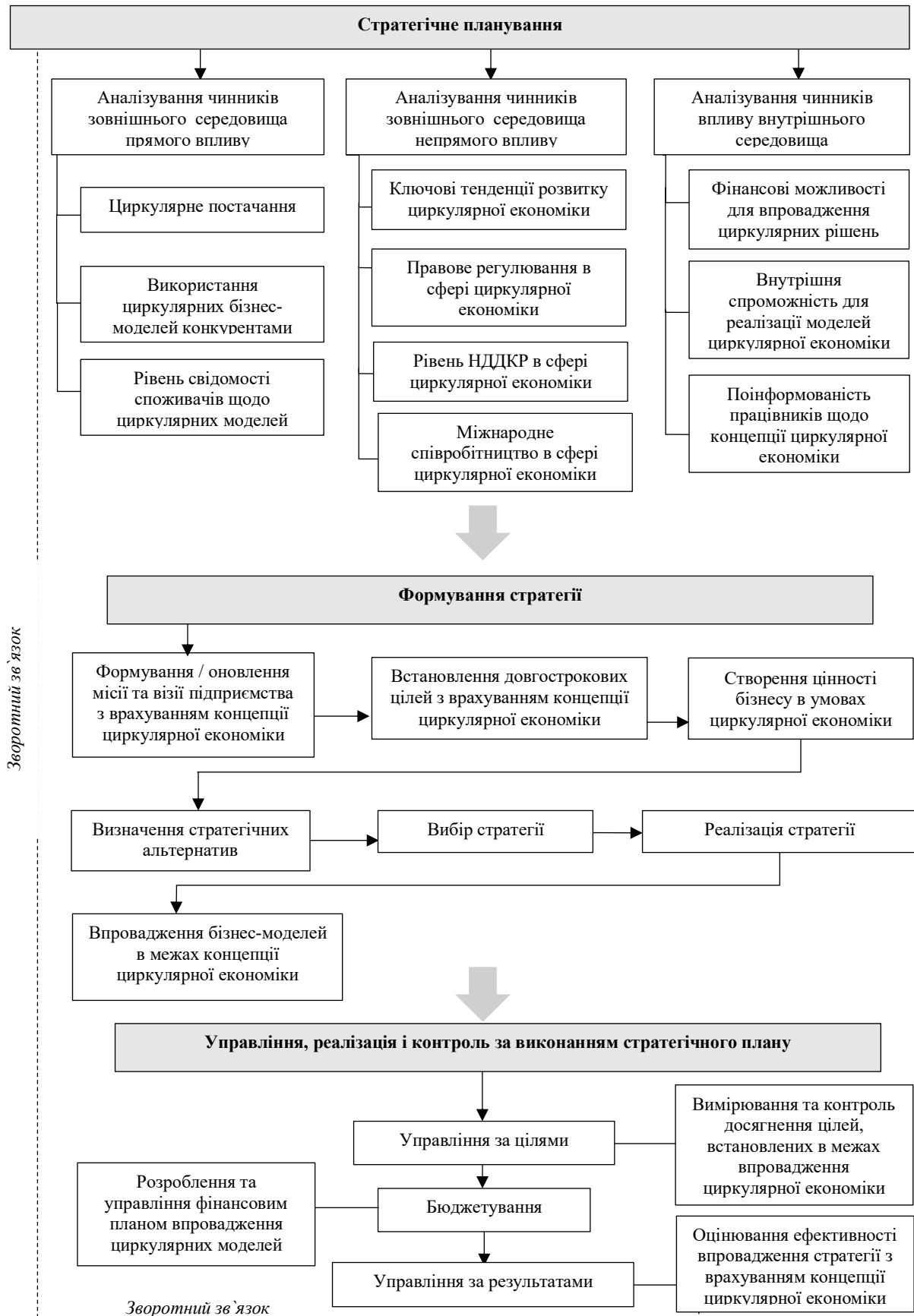
Таким чином, впровадження моделей циркулярної економіки вимагає суттєвих змін у бізнес-плануванні та стратегії та, отже, передбачає прийняття стратегічних рішень від вищого керівництва. З цієї причини виникає потреба у розробленні концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, що враховувала б вплив усіх чинників, аналізування яких необхідне для формування ресурсоефективної, стійкої до глобальних викликів стратегії підприємства.

На основі досліджуваних базових моделей стратегічного управління підприємством було розроблено концептуальну модель стратегічного управління підприємствами з врахуванням умов циркулярної економіки, що наведена на рис. 1.

Як і у всіх проаналізованих моделях стратегічного управління, процес починається з аналізування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Оцінювання чинників впливу внутрішнього середовища передбачає дослідження таких його складових, як, зокрема, кадри, виробництво, організація управління, фінанси, маркетинг, корпоративна культура. В умовах циркулярної економіки до важливих аспектів аналізування внутрішнього середовища належать оцінювання сильних і слабких підприємства в умовах циркулярної економіки, його внутрішня спроможність для впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки, рівень поінформованості споживачів щодо доцільності впровадження циркулярних моделей та розвиток корпоративної культури у даному напрямку.





**Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки**

Джерело: розроблено автором



До чинників, які формують внутрішню спроможність підприємства для реалізації бізнес-моделей циркулярної економіки належать:

- придатність продуктів до переробки, відновлення, повторного чи спільного використання;
- рівень утворення відходів та поводження з ними;
- рівень використання технологій в межах циркулярних бізнес-моделей;
- наявність системи зворотної логістики;
- можливість діджиталізації бізнес-процесів, переорієнтації з продажу продуктів на надання послуг, створення платформ спільного використання.

Аналізування чинників зовнішнього середовища прямої дії в умовах циркулярної економіки передбачає оцінювання процесів постачання, рівня використання первинної сировини та пошук постачальників, які використовують циркулярні моделі у своїй діяльності. Не менш важливим є аналізування поведінки конкурентів в аспекті циркулярної економіки, а також рівень свідомого споживання серед наявних та потенційних клієнтів.

Аналізування чинників зовнішнього середовища непрямої дії – це дослідження впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

В умовах циркулярної економіки особливо важливим є рівень розвитку циркулярних технологій: сучасних методів переробки та відновлення ресурсів, використання альтернативних джерел енергії, цифрова трансформація бізнес-процесів.

Значний вплив має також правове регулювання та міжнародне співробітництво в сфері циркулярної економіки, оскільки в світі існує тенденція до розвитку державної підтримки циркулярних проєктів,

створення міжнародних грантів та програм для стимулювання переходу підприємств до циркулярних моделей. Також активно посилюється контроль над якістю продуктів, походженням матеріалів та відповідністю екологічним нормам.

У процесі стратегічного аналізу найбільш розповсюдженою є модель SWOT. В умовах впровадження циркулярної економіки він також є доцільним, оскільки сучасне середовище функціонування для бізнесу є динамічним і багатоаспектним.

У табл. 1 наведено ключові можливості та загрози для підприємств в умовах впровадження концепції циркулярної економіки [7].

*Таблиця 1*

**Можливості для бізнесу, сприятливі тенденції та загрози для підприємств в умовах циркулярної економіки**

| <b>Можливості</b>                                                                                            | <b>Загрози</b>                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливість участі у міжнародних проектах, пов'язаних з циркулярною економікою та залучення іноземних грантів | Відсутність чіткого правового регулювання у сфері циркулярної економіки                                        |
| Урбанізація                                                                                                  | Замінники вичерпних ресурсів                                                                                   |
| Доступ до ресурсів через шерингову економіку                                                                 | Високі початкові інвестиції для трансформації бізнес-процесів у напрямку циркулярної економіки                 |
| Трансформаційні технології переробки та відновлення продуктів                                                | Недосконалість інфраструктури збору та сортування відходів                                                     |
| Зростаючий ринок вторинної сировини                                                                          | Низька поінформованість підприємців та споживачів щодо потреби переходу до свідомого споживання та виробництва |
| Розвиток альтернативних бізнес-моделей з мінімальним використанням первинних ресурсів                        | Конкурентоздатність лінійних бізнес-моделей                                                                    |

*Джерело:* розроблено автором

Для підприємства вкрай важливо підтримувати баланс не лише між отриманням ресурсів із зовнішнього середовища і передачею продукту в нього, але й між інтересами різних соціальних інститутів і груп людей, які

зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально представляється у вигляді місії, візії, цінності та стратегічних цілей.

Наступним етапом є визначення місії та візії підприємства. Місія підприємства – це чітко визначена причина його існування. Місія деталізує статус підприємства, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованих результатів. Місія мотивує співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку оточення. Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства. Візія — це заява про те, куди рухається компанія, де вона хоче бути. З метою впровадження концепції циркулярної економіки на підприємства, місія, візія та цілі мають відповідати принципам стійкості, ресурсної ефективності та свідомого споживання.

Як зазначив Портер, стратегія полягає в наданні клієнтам унікальної ціннісної пропозиції. Щоб будь-який бізнес був успішним, він повинен бути здатним створювати та отримувати цінності, генеруючи економічні вигоди. За допомогою замкнутого циклу ланцюгів постачання можна визначити чотири типи цінності бізнесу, і вони охоплюють нематеріальні та матеріальні вигоди для багатьох учасників, таких як виробники, клієнти, постачальники або навколишнє середовище та суспільство в цілому. Таким чином, створення вартості в циркулярній економіці виходить за рамки простого отримання економічних вигод.

У табл. 2 узагальнено ці чотири типи цінності для бізнесу.

Що стосується встановлення довгострокових цілей, в контексті циркулярної економіки, вони можуть бути різними. Окрім користі для навколишнього середовища, впровадження циркулярних бізнес-моделей може забезпечити низку економічних переваг для підприємств.

Таблиця 2

**Створення цінності в умовах циркулярної економіки**

| Тип цінності                          | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Економічні вигоди |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Ресурсна цінність                     | Впровадження моделей циркулярної економіки спричиняє зниження прямих витрат на сировину. Також концепція циркулярної економіки передбачає можливість отримання додаткового доходу з реалізації відновлених продуктів або створення нових «циркулярних» продуктів, переорієнтації на надання послуг. Ресурсна цінність також полягає у зниженні рівня залежності від постачальників, мінімізація ризику невиконання домовленостей, зниження чутливості до коливання цін на сировину.                                                                                                                             | Прямі             |
| Цінність для навколишнього середовища | Впровадження моделей циркулярної економіки передбачає уникнення негативного впливу на навколишнє середовище, відповідність до сучасних стандартів якості та екологічних вимог, покращення іміджу підприємства. Створення даної цінності неможливе без ефективної комунікації зі споживачами та стейкхолдерами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Непрямі           |
| Цінність для споживача                | Дана цінність полягає у підвищенні лояльності споживачів та рівня задоволення їх потреб. Цінність для споживача може бути створена за допомогою трьох механізмів: краще обслуговування споживачів, вдосконалення характеристик продукту чи наданої послуги та забезпечення високого рівня корпоративної відповідальності. Завдяки налаштуванню ефективної системи управління зворотними потоками, компанія може запропонувати споживачам послуги повернення використаних чи пошкоджених продуктів для їх подальшого відновлення або запровадити систему повернення упакування для його повторного використання. | Непрямі           |
| Інформаційна цінність                 | Інформаційна цінність полягає у наданні споживачам прозорої інформації про спосіб виробництва та постачання, а також отриманні інформації про термін корисної експлуатації продуктів та паттерни їх використання. Ці дані можуть бути використані для вдосконалення бізнес-процесів (проектування продукту, виробництва тощо).                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Непрямі           |

Джерело: розроблено автором

Наведено приклади довгострокових цілей, які можуть бути встановлені в межах стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки [8].

1) Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Першочергово, концепція циркулярної економіки спрямована на те, щоб змінити підхід до виробництва та споживання на більш екологічний та стійкий. Впроваджуючи циркулярні бізнес-моделі, підприємства можуть ставити цілі щодо зменшення шкідливих викидів у середовище, збільшення рівня використання вторинної сировини, використання повністю переробних матеріалів, перехід на біорозкладне упакування тощо.

2) Створення додаткового доходу від існуючих продуктів та процесів.

Компанії можуть генерувати додатковий дохід від своєї діяльності, беручи до уваги ідеї циркулярної економіки. Наприклад, вони можуть проектувати принципово нові продукти, придатні до переробки, відновлення та повторного використання. Також додатковий дохід може бути отриманий з надання продуктів в оренду чи лізинг, впровадження шерингових та обмінних платформ для спільного використання продуктів.

3) Зниження витрат на сировину.

Використання вторинної сировини, циркуляція відходів в межах виробничого циклу може значно знизити витрати підприємства на первинну сировину та матеріали.

4) Підвищення рівня інноваційності, впровадження нових технологій.

Підприємства можуть розробляти нові продукти та послуги, використовуючи зворотні потоки та застосовуючи циркулярні бізнес-моделі.

5) Зменшення експлуатаційних витрат.

Компанії можуть більш раціонально розподіляти свої ресурси шляхом перетворення продуктів на послуги або створення платформ спільного використання та обміну. Таким чином, активи підприємства є більш

рентабельними, зникає проблема перевиробництва, споживачі задовольняють свої потреби за меншу ціну.

6) Залучення клієнтів та працівників.

Компанії можуть залучати своїх клієнтів та працівників до реалізації ідей циркулярної економіки, що призводить до підвищення лояльності клієнтів, зміцнення корпоративної культури та посилення конкурентної переваги компанії.

7) Диференціація .

Підприємства, що функціонують в межах циркулярної економіки, мають можливість розширити свою діяльність на нові ринки або започаткувати нові ніші.

8) Адаптація бізнес-моделей та відносин під нові ланцюги створення цінності.

Очікування споживачів, пропозиція на ринку та технології постійно змінюються, вимагаючи підприємств гнучкої реакції. Підтвердженням цього може бути пандемія COVID-19, яка підкреслила недоліки традиційної лінійної системи економіки, в якій видобуток ресурсів та утворення відходів є невід'ємними у процесі виробництва товарів, що спричиняє забруднення навколишнього середовища, зміну клімату та втрату біорізноманіття.

9) Уникнення глобальних ризиків.

Оскільки такі проблеми, як дефіцит ресурсів, забруднення та мінливість цін на товари стають все більш загрозливими для бізнесу, компанії можуть стати більш стійкими до цих викликів за допомогою моделей циркулярної економіки.

Наступним етапом після визначення місії і цілей підприємства є розробки стратегічних альтернатив та вибір стратегії підприємства в умовах циркулярної економіки. Визначення стратегії як процес – це прийняття рішення про те, як розвивати бізнес загалом та його сектори зокрема, як проти- діяти конкурентам, яке місце посідати на ринку.

Виконання стратегії, тобто проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності до перетворення стратегії на реальність, є наступним етапом реалізації мети стратегічного управління. Досить часто підприємства не можуть втілити вибрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії.

Етап управління за цілями є одним з найбільш широко розповсюджених у менеджменту способів встановлення цілей та оцінки впровадження обраної стратегії. В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню системи цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток.

Невід'ємним процесом стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є бюджетування. Трансформація лінійного типу господарської діяльності в циркулярний потребує значних початкових інвестицій, а, отже, і контролю над розподілом фінансових ресурсів та розрахунку окупності обраних циркулярних бізнес-моделей.

**Висновки.** Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Ця функція здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення параметрів і критеріїв контролю, встановлення стандартів;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення регулювання (усунення виявлених в процесі контролювання недоліків).



В умовах впровадження концепції циркулярної економіки на підприємстві параметри та критерії контролювання відрізнятимуться від типових параметрів у лінійній моделі виробництва. В даному випадку варто брати до уваги критерії мінімізації шкідливих викидів у навколишнє середовище, показники зниження витрат на сировину, тривалість життєвого циклу продукту та його компонентів, рівень утворення відходів тощо.

Важливим елементом у розробленій концептуальній моделі є зворотний зв'язок, який налагоджується з метою регулювання за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

*The article is prepared in the framework of the J. Monnet Module "EU competitiveness boosting: circular economy" (610641-EPP-1-2019-1-UA-EPPJMO-MODULE), which is being realized by the FTC Department of the Lviv Polytechnic National University with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union. The European Commission support for the production of this article does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

### **Література**

1. Mescon T. S., Tilson D. J. Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line // California Management Review. 1987. 29(2). P. 49-61.
2. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management // Springer. 2018.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник // З. Є. Шершньова, С. В. Оборська // Київський національний економічний ун-т. К. : [б.в.], 1999. 384 с. Бібліогр.: С. 381-382. ISBN 966-574-027-X
4. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and executing strategy: Concepts and readings // McGraw-Hill Education. 2015.

5. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management // Merrill Publishing Company. 1986.
6. Lynch R. Corporate Strategy // Aldersgate Consultancy Limited. 1997.
7. Wautelet T. Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend? 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319272937\\_Circular\\_Economy\\_as\\_part\\_of\\_the\\_corporate\\_strategy\\_Competitive\\_advantage\\_or\\_contemporary\\_trend](https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend)
8. Kowszyk Y., Maher R. Case studies on Circular Economy models and integration of Sustainable Development Goals in business strategies in the EU and // EU-LAC Foundation. 2018. URL: [https://eulacfoundation.org/en/system/files/case\\_studies\\_circular\\_economy\\_eu\\_lac.pdf](https://eulacfoundation.org/en/system/files/case_studies_circular_economy_eu_lac.pdf)

### **References**

1. Mescon T. S., Tilson D. J. Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line // California Management Review. 1987. 29(2). P. 49-61.
2. Ansoff I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting strategic management // Springer. 2018.
3. Shershnova Z.Ye. Stratehichne upravlinnia [Tekst] : navch. posibnyk // Z. Ye. Shershnova, S. V. Oborska // Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. K. : [b.v.], 1999. 384 s. Bibliohr.: S. 381-382. ISBN 966-574-027-X
4. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and executing strategy: Concepts and readings // McGraw-Hill Education. 2015.
5. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management // Merrill Publishing Company. 1986.
6. Lynch R. Corporate Strategy // Aldersgate Consultancy Limited. 1997.
7. Wautelet T. Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend? 2016. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/319272937\\_Circular\\_Economy\\_as\\_part\\_of\\_the\\_corporate\\_strategy\\_Competitive\\_advantage\\_or\\_contemporary\\_trend](https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend)

8. Kowszyk Y., Maher R. Case studies on Circular Economy models and integration of Sustainable Development Goals in business strategies in the EU and // EU-LAC Foundation. 2018. URL: [https://eulacfoundation.org/en/system/files/case\\_studies\\_circular\\_economy\\_eu\\_lac.pdf](https://eulacfoundation.org/en/system/files/case_studies_circular_economy_eu_lac.pdf)