

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-6>

УДК 338.43:330.15:658.5

Балабаш О.С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>
E-mail: balabash.olga@gmail.com*

Сливка В.С.

*аспірант
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1834-8151>
E-mail: balabash.olga@gmail.com*

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегічних бізнес-моделей у діяльності аграрних підприємств. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» та виокремлено основні концептуальні орієнтації її визначення. Обґрунтовано ключові принципи функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі, зокрема раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів, формування замкнених виробничих циклів і каскадне використання біологічних ресурсів. Систематизовано типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств та визначено особливості їх практичної реалізації. Визначено основні бар'єри впровадження циркулярних підходів, а також окреслено економічні, екологічні та соціальні ефекти їх застосування. Доведено, що розвиток циркулярних бізнес-моделей сприяє підвищенню ресурсоефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегічна бізнес-модель, циркулярна економіка, циркулярні бізнес-моделі, аграрні підприємства, ефективність, сталий розвиток, аграрний сектор, управління підприємством.

Balabash Olga, Slyvka Valentyn. DEVELOPMENT OF STRATEGIC BUSINESS MODELS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY

The article examines the theoretical and practical aspects of the formation of circular business models in the activities of agricultural enterprises. The relevance of the study is determined by the increasing resource constraints, environmental challenges, and the need to transition from a linear to a circular economic model in the agricultural sector. The study generalizes scientific approaches to the interpretation of the concept of a business model and identifies the main conceptual orientations in its definition, including value creation, profit generation, and ensuring enterprise competitiveness. The key principles and features of the functioning of the circular economy in the agricultural sector are substantiated, in particular rational use of natural resources, minimization of waste generation, formation of closed production cycles, reuse of materials, and cascading use of biological resources. Based on the analysis of scientific research and practical experience, the main types of circular business models applicable to agricultural enterprises are systematized. These include Product-as-a-Service models, repair and remanufacturing models, reuse and recycling models, biological cycles, and circular supply chains. Special attention is paid to the adaptation of these models to the specifics of agricultural production and the identification of their potential benefits for enterprises. The study also identifies key barriers to the implementation of circular business models in the agricultural sector, including economic, technological, infrastructural, institutional, and socio-cultural constraints. It is proved that the implementation of circular business models can generate significant economic, environmental, and social effects. In particular, they contribute to improving resource efficiency, reducing production costs, minimizing environmental impact, creating additional sources of income, and supporting sustainable development of rural areas. The research results confirm that circular business models are an important strategic tool for enhancing the competitiveness and long-term sustainability of agricultural enterprises in the context of the transformation of modern economic systems.

Key words: business model, strategic business model, circular economy, circular business models, agricultural enterprises, efficiency, sustainable development, agricultural sector, enterprise management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується зростанням ресурсних обмежень, посиленням екологічних викликів і необхідністю переходу до більш сталих моделей господарювання. Традиційна лінійна модель економіки, що ґрунтується на принципі «виробництво – споживання – утилізація», спричиняє виснаження природних ресурсів, накопичення відходів та зростання антропогенного навантаження на довкілля. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває концепція циркулярної економіки, яка передбачає раціональне використання ресурсів, повторне використання матеріалів і формування замкнених виробничих циклів.

Реалізація принципів циркулярної економіки в аграрному секторі потребує трансформації існуючих бізнес-моделей підприємств. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «бізнес-модель», а питання формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств у контексті циркулярної економіки залишаються недостатньо дослідженими.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей супроводжується низкою економічних, технологічних та інституційних бар'єрів, однак їх застосування здатне забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, зменшення негативного впливу на довкілля та створення нових можливостей розвитку аграрного бізнесу. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження принципів циркулярної економіки та формування ефективних стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку бізнес-моделей підприємств, а також упровадження принципів циркулярної економіки у господарську діяльність знайшла відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження сутності та структури бізнес-моделі здійснили Д. Тіс [1], А. Остервальдер [2], Г. Чесбро [3], які розглядають бізнес-модель як механізм створення, доставки та привласнення цінності підприємством, а також як інструмент реалізації його стратегії. У їхніх працях обґрунтовано ключові елементи бізнес-моделей, визначено взаємозв'язки між учасниками ринку, потоками ресурсів, інформації та доходів, а також окреслено роль бізнес-моделі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Питання формування та розвитку циркулярної економіки, а також упровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність підприємств висвітлюються у роботах таких дослідників, як В. Штахель [4], К. Бокен [5], Е. Гізелліні [6], які обґрунтовують принципи ресурсоефективності, повторного використання ресурсів, формування замкнених виробничих циклів та забезпечення сталого розвитку. У наукових публікаціях останніх років значну увагу приділено дослідженню можливостей адаптації циркулярних підходів у різних секторах економіки, зокрема у сфері аграрного виробництва, де розглядаються питання ефективного використання біологічних ресурсів, переробки аграрних відходів та формування замкнених виробничих систем.

Водночас аграрний сектор України відіграє ключову роль у розвитку національної економіки та забезпеченні продовольчої безпеки. За різними оцінками, внесок аграрного сектору у валовий внутрішній продукт країни становить близько 17–20 %, а з урахуванням суміжних галузей агропромислового комплексу – майже п'яту частину національної економіки [7; 8]. Крім того, аграрна продукція формує понад половину експортних надходжень України [9; 10], що підкреслює стратегічну роль галузі у формуванні валютної виручки держави. За таких умов впровадження циркулярних підходів у діяльність аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку бізнес-моделей та впровадженню принципів циркулярної економіки, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «бізнес-модель», а також недостатньо систематизовано типи циркулярних бізнес-моделей, які можуть бути застосовані в аграрному секторі. Крім того, потребують подальшого наукового обґрунтування бар'єри формування та впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання економічних, екологічних та соціальних ефектів упровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження теоретичних і при-

кладних аспектів формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств в умовах циркулярної економіки, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

Мета дослідження: розвиток теоретичних та прикладних засад формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств в умовах циркулярної економіки.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Поняття бізнес-моделі не має однозначного визначення в сучасній науковій літературі, що зумовлено міждисциплінарним характером цього терміна та різноманітністю підходів до його трактування. У межах економічної теорії, стратегічного менеджменту та підприємництва бізнес-модель розглядається з різних позицій, що призводить до формування широкого спектра дефініцій, які акцентують увагу на окремих аспектах функціонування підприємства. Зокрема, одні науковці трактують бізнес-модель як логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством [11; 12], інші – як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають механізм формування доходу [3], а також структуру ресурсів і процесів організації [13].

Крім того, відсутність єдиного підходу до визначення поняття бізнес-моделі пояснюється динамічністю сучасного бізнес-середовища, розвитком цифрових технологій та появою нових форм організації бізнесу, що постійно трансформують зміст і структуру даної категорії.

Критичний аналіз наукових джерел свідчить про те, що більшість дослідників розглядають бізнес-модель як механізм організації взаємодії між ключовими учасниками бізнесу та процесів створення і привласнення цінності. Зокрема, у працях С. Елліот [11] та Дж. Магретта [12] акцент робиться переважно на структурі взаємовідносин між учасниками ринку, потоках ресурсів, інформації та доходів. Натомість у концепціях Д. Тіс [1], Г. Чесбро та А. Остервальдер [3] бізнес-модель трактується більш комплексно – як система створення, доставки та монетизації цінності, що поєднує ринкові потреби, внутрішні процеси підприємства та економічні результати його діяльності.

Разом з тим, в науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування бізнес-моделі. Існуючі визначення акцентують увагу на окремих її складових – потоках ресурсів, взаємодії учасників ринку, технологічних можливостях або механізмах отримання доходу, що свідчить про багатовимірність даної категорії.

Таблиця 1

Підходи до визначення бізнес-моделі

Автор	Визначення	Орієнтація
Магретта Дж. [12]	Бізнес-моделі – це історії, які пояснюють, як працюють підприємства, відповідаючи на питання: хто клієнт, як створюється цінність і як компанія заробляє гроші.	Орієнтація на цінність / клієнта
Остервальдер О., Пінье І. [2]	Бізнес-модель відображає унікальність підприємства через взаємозв'язок ключових факторів успіху та є основою його конкурентної переваги.	Орієнтація на цінність / клієнта
Портер М. [14]	Бізнес-модель допомагає зосередитися на ключових питаннях: як заробляти гроші, які витрати та джерела доходів, і як бізнес може стати прибутковим.	Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси
Ревуцька Н. [15]	Бізнес-модель – це сукупність елементів, що формують унікальну логіку функціонування підприємства на основі ключових компетенцій і стратегічних ресурсів для створення цінності споживачам.	Орієнтація на цінність / клієнта
Томсон П. [16]	Ключовим елементом бізнес-моделі є ціннісна пропозиція.	Орієнтація на цінність / клієнта
Зотт К., Аміт Р., Масса Л. [17]	Бізнес-модель – це спосіб створення цінності для клієнта та отримання прибутку.	Орієнтація на цінність / клієнта
Чесбро Г. [3]	Бізнес-модель – це відображення реального або запланованого бізнесу, яке демонструє його здатність бути прибутковим і конкурентоспроможним.	Орієнтація на прибуток та конкурентоспроможність
Вілен Т., Хангер Д. та ін. [13]	Бізнес-модель – це метод заробітку в конкретному бізнес-середовищі, що відображає ключові структурні та операційні характеристики підприємства.	Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси

Концепція циркулярної економіки сформувалася як відповідь на загострення глобальних екологічних проблем, зокрема зміну клімату, зростання споживання природних ресурсів та посилення антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище. У цьому контексті циркулярна економіка розглядається як важливий інструмент реалізації стратегії сталого розвитку [18].

В умовах повоєнного відновлення України циркулярна економіка може стати важливою складовою стратегічних програм відновлення інфраструктури та екологічного балансу.

Ключові принципи та особливості функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі систематизуємо та представимо на рис. 1.

У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділено виокремленню та класифікації типів циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі.

Так, Доннер М., Гое Р., де Вріс Г. у своєму підході опирається на розроблені динамічної типології циркулярних бізнес-моделей, орієнтованих на ефективну утилізацію сільськогосподарських відходів і побічних продуктів [18]. Його ключовою особливістю

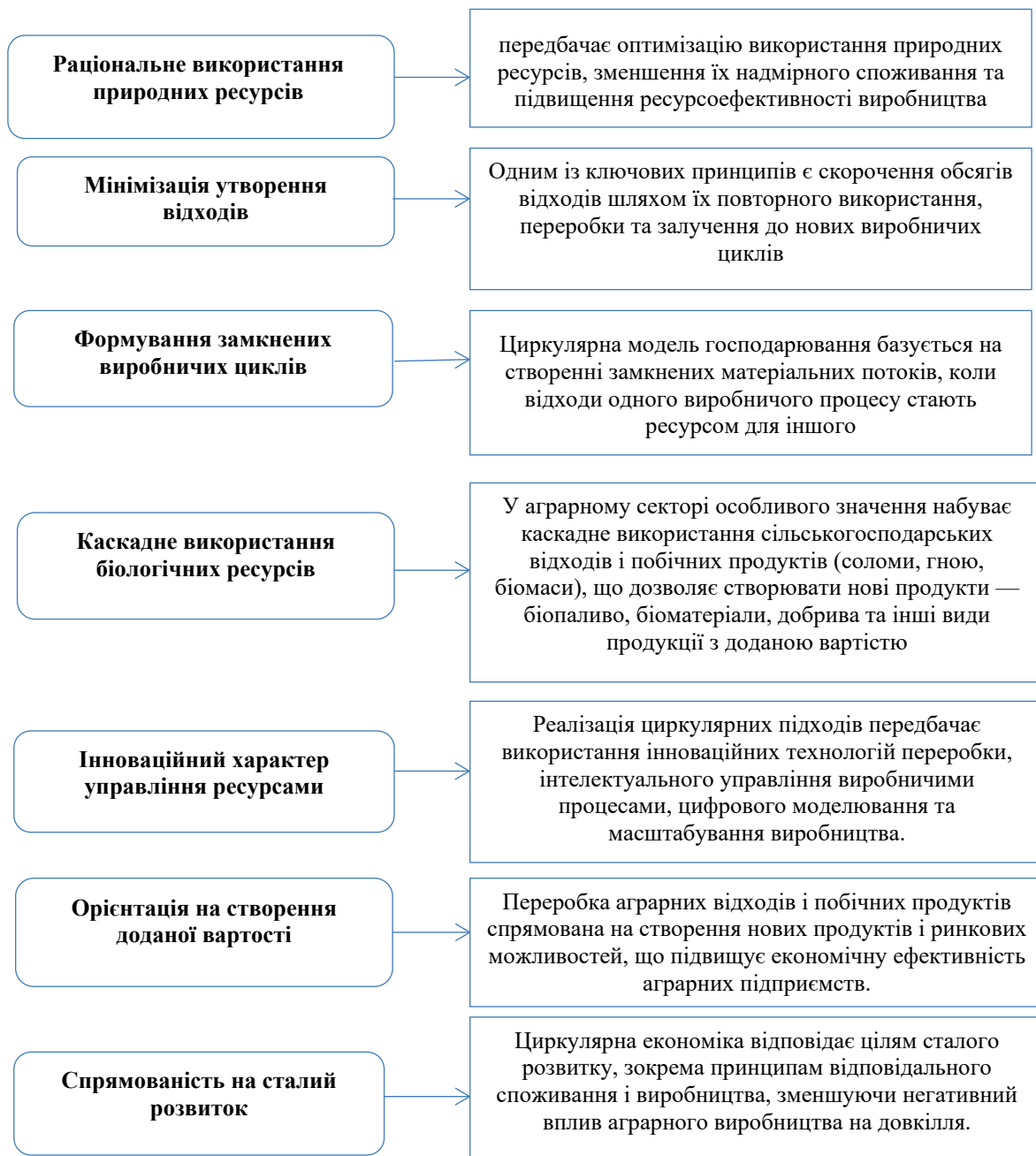


Рис. 1. Принципи функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі
Джерело: [18–21]

є комплексний розгляд процесів створення цінності в межах циркулярної економіки, зокрема через каскадне використання біомаси, коли ресурси спочатку спрямовуються на виробництво продукції з вищою доданою вартістю, а залишкові продукти використовуються як джерело енергії. Такий підхід дозволяє максимально підвищити економічну ефективність використання аграрної сировини та мінімізувати утворення відходів.

У власному дослідженні при систематизації циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств ми будемо виходити з підходу, обґрунтованого у [19–21]. Адаптуємо виділені циркулярні бізнес-моделі під особливості реалізації в аграрному секторі, виділимо переваги їх формування для аграрних підприємств.

У результаті узагальнення наукових підходів та практичного досвіду впровадження принципів циркулярної економіки в аграрному секторі систематизовано основні типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств. До них віднесено

моделі «продукт як послуга», ремонту та відновлення, повторного використання, переробки, біоциклів та циркулярних ланцюгів постачання.

Отже, впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств відкриває можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення обсягів відходів та формування більш сталих виробничих систем. Специфіка аграрного виробництва зумовлює високу релевантність окремих циркулярних моделей. Зокрема, найбільш придатними для практичної реалізації в аграрному секторі є модель біоциклів, модель переробки (recycling) та циркулярні ланцюги постачання, які забезпечують замкнення матеріальних потоків, повторне використання ресурсів та інтеграцію підприємств у локальні виробничо-переробні системи.

Водночас перспективним напрямом розвитку є впровадження моделі «продукт як послуга», актуальність якої зростає в умовах цифровізації аграрного виробництва, поширення технологій точного землеробства,

Таблиця 2

Циркулярні бізнес-моделі адаптовані до реалізації у аграрному секторі

№	Циркулярна бізнес-модель	Реалізація в аграрному секторі	Ефект для аграрних підприємств
1	Модель «Продукт як послуга» (Product-as-a-Service, PaaS)	Оренда сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів) замість купівлі; послуги «урожай під ключ» (посів, обробка, збір); надання систем точного землеробства за підпискою; використання агродронів та систем моніторингу як сервісу	Зменшення витрат фермерів, продовження життєвого циклу техніки, підвищення завантаження обладнання
2	Модель ремонту та відновлення (Repair & Remanufacturing)	Капітальний ремонт двигунів та вузлів техніки; відновлення запчастин; реконструкція теплиць і елеваторного обладнання; модернізація систем зрошення	Зниження витрат на придбання нової техніки та скорочення ресурсоспоживання
3	Модель повторного використання (Reuse)	Повторне використання тари (ящики, мішки, контейнери); використання зернових відходів як кормів; застосування очищеної води для повторного зрошення; використання органічних залишків як підстилки або добрива	Зменшення обсягів відходів та економія ресурсів
4	Модель переробки (Recycling)	Переробка рослинних залишків; виробництво біогазу з гною та органічних відходів; переробка агропластика; вторинна переробка пакувальних матеріалів	Підвищення енергонезалежності та створення додаткових джерел доходу
5	Модель біоциклів (Biological Cycle)	Компостування; сидерація; органічне землеробство; формування замкненого циклу «рослинництво – тваринництво»	Відновлення ґрунтів, підвищення родючості, екологізація виробництва
6	Циркулярні ланцюги постачання (Circular Supply Chains)	Кооперація між господарствами; створення локальних переробних кластерів; інтеграція з біоенергетичними підприємствами; скорочення логістичних витрат	Зниження залежності від імпортової сировини та ресурсів, підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: розроблено авторами

агродронів та сервісних платформ використання сільськогосподарської техніки. Поєднання зазначених підходів створює передумови для формування ефективних циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, енергоефективності та екологічної сталості агропромислового виробництва.

Незважаючи на значні переваги таких моделей, їх поширення стримується низкою бар'єрів.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі стримується комплексом економічних, технологічних, інфраструктурних, інституційних та соціальних факторів, подолання яких потребує системної державної підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення екологічної свідомості учасників ринку.

Висновки.

1. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» дозволив виокремити основні концептуальні орієнтації: створення цінності для клієнта, формування прибутку та організацію бізнес-процесів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ціннісній складовій бізнес-моделі, що визначає здатність підприємства формувати унікальну пропозицію для споживача та забезпечувати довгострокову економічну результативність.

2. Встановлено, що функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі ґрунтується на принципах раціонального використання природних ресурсів, мінімізації відходів, формування замкнених виробничих циклів і каскадного використання біологічних ресурсів, що сприяє підвищенню ресурсоефективності виробництва та зменшенню екологічного навантаження.

3. Систематизація досліджень дозволила виокремити основні типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств: біоцикли, переробку (recycling), циркулярні ланцюги постачання та модель «продукт як послуга». Їх застосування сприяє замкненню матеріальних потоків, повторному використанню ресурсів і розвитку локальних виробничих систем.

4. Встановлено, що розвиток циркулярних бізнес-моделей стримується економічними, технологічними, інфраструктурними, інституційними та соціальними бар'єрами.

5. Доведено, що їх впровадження забезпечує економічні, екологічні та соціальні ефекти, зокрема підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення відходів, розвиток сільських територій і зміцнення продовольчої безпеки. Таким чином, циркулярні бізнес-моделі є важливим інструментом сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таблиця 3

Бар'єри запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі

№	Група бар'єрів	Характеристика бар'єрів запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі
1	Економічні	Високі початкові інвестиції у впровадження циркулярних технологій; тривалий період окупності інноваційних проєктів; обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатні економічні стимули для використання вторинної сировини
2	Технологічні	Недостатній рівень розвитку технологій переробки аграрних відходів; обмежений доступ до сучасного обладнання; складність інтеграції циркулярних технологій у традиційні виробничі процеси
3	Інфраструктурні	Недостатній розвиток інфраструктури збирання, сортування та переробки відходів; слабка логістична система транспортування вторинної сировини
4	Інституційні та нормативно-правові	Недостатня державна підтримка розвитку циркулярної економіки; недосконалість законодавчого регулювання; відсутність ефективних механізмів стимулювання екологічно орієнтованих інновацій
5	Організаційно-управлінські	Низький рівень інтеграції принципів циркулярної економіки у стратегії аграрних підприємств; недостатня кооперація між учасниками ланцюгів створення вартості; складність координації партнерських взаємин
6	Соціально-культурні	Низький рівень екологічної свідомості; недостатня обізнаність щодо переваг циркулярних бізнес-моделей; опір змінам у традиційних підходах до ведення аграрного бізнесу

Джерело: [19–23]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194.
2. Osterwalder A. & Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2010.
3. Chesbrough H., and Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002. Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.
4. Stahel W. R. The circular economy. *Nature*. 2016. Vol. 531, № 7595. P. 435–438. DOI: <https://doi.org/10.1038/531435a>
5. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2016. Vol. 33, № 5. P. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
6. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
7. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. № 3(14), 2024. С. 78–86. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>
8. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>
9. Балабаш О. Б., Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Вип. 3–4. С. 20–27.
10. Балабаш О. С., Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія. Харків: ДісаПлюс, 2020. 192 с.
11. Elliot S. 2002. *Electronic commerce: B 2 C strategies and models*. Chichester, U.K: John Wiley.
12. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, no. 5. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
13. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th ed. Boston : Pearson, 2018. 804 p. URL: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/attachments/183/183_2025_02_17%2102_11_57_AM.pdf
14. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
15. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємств: навч. посіб. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209>
16. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2001
17. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
18. Donner M., Gohier R., de Vries H. A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*. 2020. Vol. 716. Article 137065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
19. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136>
20. Подра О. П., Горошко Ю. В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 231–236.
21. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2, № 1. С. 107–121.
22. Кузнецова І.О., Балабаш О. С. Реінжиніринг бізнес-моделі торговельного підприємства як інструмент стратегічного управління. *Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: монографія* / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2025.
23. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. Formation of Pharmaceutical Enterprises' Strategy Based on the Development of Operational Capabilities. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2026. vol 275. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_18

REFERENCES:

1. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
2. Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
3. Chesbrough H. & Rosenbloom R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no. 3, pp. 529–555.
4. Stahel W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, vol. 531, no. 7595, pp. 435–438. DOI: <https://doi.org/10.1038/531435a>
5. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C. & van der Grinten B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, no. 5, pp. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
6. Ghisellini P., Cialani C. & Ulgiati S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, vol. 114, pp. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
7. Balabash O. S. & Slyvka V. (2024). Metodichni osnovy analizu makrosередovyshcha pidpriemstv [Methodological foundations of enterprise macroenvironment analysis]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, no. 3(14), pp. 78–86. Available at:

- <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100> (in Ukrainian)
8. Kuznetsova I. O. & Balabash O. S. (Eds.). (2023). *Suchasni tekhnologii upravlinnia* [Modern management technologies]. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 9. Balabash O. B. & Vu Khan Khuen (2019). Analiz eksportnoho potentsialu (na prykladi ahrarnykh pidpryemstv Ukrainy) [Analysis of export potential (on the example of agricultural enterprises of Ukraine)]. *Instytut bukhhalter-skoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, no. 3–4, pp. 20–27. (in Ukrainian)
 10. Balabash O. S. & Kuznetsova I. O. (2020). *Upravlinnia biznes-stiikistiu pidpryemstv na rynku khliboproduktiv* [Management of business sustainability of enterprises in the bakery products market]. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 11. Elliot S. (2002). *Electronic commerce: B2C strategies and models*. Chichester, UK: John Wiley.
 12. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, no. 5. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
 13. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Boston: Pearson.
 14. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
 15. Shvydanenko H. O. & Revutska N. V. (2013). *Formuvannia biznes-modeli pidpryemstva* [Formation of the enterprise business model]. Kyiv: KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209> (in Ukrainian)
 16. Thompson A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
 17. Zott C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
 18. Donner M., Gohier R. & de Vries H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*, vol. 716, pp. 137065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
 19. Vasylieva O. O., Domashenko S. V. & Hil L. A. (2024). Tsyrukuliarni biznes-modeli: bariery zastosuvannia ta povedinka spozhyvachiv [Circular business models: Barriers to implementation and consumer behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136> (in Ukrainian)
 20. Podra O. P. & Horoshko Yu. V. (2022). Tsyrukuliarni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu: problemy ta perspektyvy v Ukraini [Circular models of business development management: Problems and prospects in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 231–236. (in Ukrainian)
 21. Ruda M. V. & Myrka Ya. V. (2020). Tsyrukuliarni biznes-modeli v Ukraini [Circular business models in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, no. 1, pp. 107–121. (in Ukrainian)
 22. Balabash O. S. (2025). Reinzhynerynh biznes-modeli torhovelnoho pidpryemstva yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Reengineering of the business model of a trading enterprise as a tool of strategic management]. In: Kuznetsova I. O. & Balabash O. S. (Eds.), *Aktualni napriamy rozvytku menedzhmentu: problemy ta rishennia*. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 23. Kuznetsova I., Balabash O. & Karpenko Y. (2026). Formation of pharmaceutical enterprises' strategy based on the development of operational capabilities. In: Semenov A., Yepifanova I. & Kajanová J. (Eds.), *Data-Centric Business and Applications*, vol. 275. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_18

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026