

УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 65.011.12

М.Л. Злотнік

Національний університет “Львівська політехніка”

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ЧАСТИНА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

<https://doi.org/>

© Злотнік М.Л., 2021

У статті досліджено впровадження концепції циркулярної економіки в корпоративну стратегію організації. Проаналізовано різні підходи авторів до визначення поняття циркулярної економіки, корпоративної стратегії та бізнес-моделей, проілюстровано процес стратегічного планування з врахуванням концепції циркулярної економіки, ідентифіковано бізнес-моделі циркулярної економіки та їх взаємозв'язок зі стратегією організації. Проаналізовано впровадження циркулярної економіки у корпоративну стратегію на прикладі обраних підприємств та сформувано висновки.

Ключові слова: циркулярна економіка, корпоративна стратегія, стратегічне планування, сталий розвиток, бізнес-модель, створення цінності, відновлення ресурсів.

Постановка проблеми

Впровадження циркулярної економіки вимагає значних інвестицій, культурних та організаційних змін та забезпечує економічні вигоди, які не завжди легко передбачити та виміряти кількісно. Тому існує необхідність в імплементації ідей циркулярної економіки у корпоративній стратегії компанії. Це дозволяє визначити потенціал циркулярної економіки для досягнення економічного зростання організації, підвищення конкурентоспроможності та покращення репутації вже на початкових етапах впровадження циркулярних бізнес-моделей. Інтегрування циркулярної економіки в корпоративну стратегію, місію та цілі організації допомагає розробити комплексний підхід до трансформації компанії в напрямку сталого розвитку.

Актуальність дослідження

У сучасних умовах організаціям потрібні нові корпоративні стратегії та моделі для захисту прибутковості та конкурентоспроможності, а також спадщини природних ресурсів. Циркулярна економіка – це така модель виробництва та споживання, в межах якої всі ресурси та продукти використовуються повторно в економічному циклі, що дозволяє значно зменшити утворення відходів та створює додаткові економічні вигоди для бізнесу. Уряди та міжнародні організації активно просувають циркулярні ініціативи для досягнення сталого розвитку. Особливо це актуально в умовах відновлення після економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Впроваджені карантинні обмеження виявили, наскільки чутливою до глобальних ризиків та негнучкою є лінійна економічна система.

Формулювання мети та завдань статті

Мета статті – ідентифікувати та проаналізувати способи імплементації моделей циркулярної економіки в корпоративну стратегію організації. Завданнями статті є дослідження останніх публікацій щодо визначення поняття циркулярної економіки, корпоративної стратегії та їх взаємозв'язку, опис процесу стратегічного планування з врахуванням моделей циркулярної економіки, виокремлення основних бізнес-моделей циркулярної економіки, аналізування прикладів впровадження моделей циркулярної у корпоративні стратегії окремих підприємств, формування висновків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Для досягнення мети дослідження варто проаналізувати різні підходи авторів для трактування поняття “корпоративна стратегія” та її формування з врахуванням ідей циркулярної економіки.

Як заявив М. Портер, корпоративна стратегія полягає у наданні унікальної цінної пропозиції споживачам [1]. Створення цінності в циркулярній економіці виходить за рамки простого генерування економічної вигоди.

Згідно з дослідженням М. Шнекеля, Г. Крікке та ін.[2], за допомогою створення ланцюгів вартості із замкнутим циклом можна виділити 4 типи цінності, які охоплюють нематеріальні та відчутні вигоди для багатьох суб'єктів, таких як виробники, замовники, постачальники, навколишнє середовище та суспільство. Узагальнимо ці 4 типи цінності:

- економічна цінність (пряме скорочення витрат, додаткові джерела доходу, налагодження стійкої системи постачання);
- екологічна цінність (зменшення шкідливих викидів у навколишнє середовище та збереження вичерпних ресурсів, дотримання екологічних норм та стандартів, створення “зеленого” іміджу компанії);
- споживча цінність (підвищення лояльності споживачів та працівників);
- інформаційна цінність (дані щодо проблем у ланцюгах постачання та процесах виробництва, терміну корисної експлуатації продуктів та матеріалів, вивчення споживчої поведінки).

Як визначено Г. Джонсоном та ін. [3], корпоративна стратегія спрямована на те, щоб створити унікальну ціннісну пропозицію в кожному бізнес-підрозділі організації та отримати конкурентну перевагу. Це передбачає прийняття стратегічних рішень щодо сфери діяльності організації та її внутрішніх можливостей на основі аналізу ділового середовища (галузі та ринку).

Г. Джонсон пропонує таке визначення поняття “корпоративна стратегія”: спрямування та сфера діяльності організації у довгостроковій перспективі, яка досягає переваг у мінливих умовах завдяки конфігурації ресурсів та компетенції з метою виконання очікувань зацікавлених сторін [3].

Згідно з трактуванням авторів, концепція циркулярної економіки як частини корпоративної стратегії реалізується через основні етапи процесу стратегічного планування (див. рис). Використовуючи стратегічне планування як основу дослідження, принципи циркулярної економіки можуть бути інтегровані в корпоративну стратегію та створювати конкурентну перевагу.

Базуючись на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, крок “визначення стратегії” передбачає створення довгострокового плану щодо розвитку конкурентної переваги та визначення набору цілей для досягнення економічної прибутковості. Основним елементом визначення стратегії є бізнес-модель.

У дослідженні Р. Касадесуса та Дж. Рікарта [5] вказано, що бізнес-модель організації є відображенням її реалізованої стратегії. Відповідно, корпоративна стратегія передбачає розробку бізнес-моделей, які дозволять організації для досягнення своїх цілей.

Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, забезпечує та фіксує цінність [6]. Іншими словами, бізнес-модель представляє логіку та факти, що підтверджують ціннісну пропозицію для клієнта та життєздатну структуру доходів та витрат компанії. Виходячи з визначення бізнес-моделі та концепції циркулярної економіки, циркулярну бізнес-модель можна описати як обґрунтування того, як організація створює, доставляє та фіксує цінність із закритим циклом матеріалів.



Процес стратегічного планування з врахуванням концепції циркулярної економіки [4]

Зростаючий інтерес багатьох компаній до концепції РЄ призвів до появи п'яти циркулярних бізнес-моделей [7]:

- циркулярне постачання: використання біологічної або потенційно повністю переробної сировини; використання відновлюваної енергії для зменшення впливу на навколишнє середовище тощо;
- платформи спільного використання: кооперація між користувачами та власниками певних ресурсів в межах їх спільного використання;
- “товар як послуга”: залишення права власності на товар виробнику, впровадження орендних послуг з метою підвищення продуктивності ресурсів;
- відновлення ресурсів: відновлення корисних ресурсів та енергії з відходів або продуктів, переробка продуктів або матеріалів;
- продовження циклу життя продукту: модульне проектування продуктів, ремонт, оновлення та перепродаж.

Деякі автори виокремлюють промисловий симбіоз як ще один вид циркулярних бізнес-моделей. Він являє собою міжгалузеву співпрацю, в межах якої ресурси циркулюють з однієї галузі в іншу, отримуючи повторне використання за іншим призначенням [8].

Як підкреслює Д. Д'Амато та ін. [9], циркулярна економіка представляє величезну можливість інтегрувати стабільність у бачення компанії та узгодити економічні, екологічні та соціальні цілі. Автори вказують на переваги, які отримують компанії, переходячи від неінтегрованої до інтегрованої програми циркулярної економіки, яка вимагає довіри, зобов'язань та підтримки вищого керівництва. Імплементация моделей циркулярної економіки у стратегію, місію та цілі організації є фундаментальними для розвитку у напрямку довгострокового зростання та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу

Компанії можуть по-різному реагувати на виклики сталого розвитку, відповідно до їхніх бізнес-моделей та пріоритетів. Деякі організації просувають зелені та кругові ініціативи з метою досягнення “етичного лідерства” та створення позитивного впливу на імідж підприємства; інші

компанії головним чином націлюються на зменшення витрат за рахунок повторного використання сировини, а деякі підприємства зосереджуються на економії споживанні енергії [10]. Тим не менш, впровадження циркулярної економіки вимагає принципових змін у способі ведення бізнесу, зосередження на переробці відходів, уникнення забруднення навколишнього середовища, продовження циклу використання продуктів та матеріалів та регенерації природних систем.

Враховуючи, що сталий розвиток та, зокрема, прийняття та впровадження моделей циркулярної економіки є довготерміновими цілями, що вимагають рішень вищого керівництва, доцільним є закладання принципів циркулярної економіки на етапі формування корпоративної стратегії.

На сьогоднішній день, багато компаній готові оновлюватись, розробляючи рішення про впровадження циркулярної економіки в їхніх бізнес-процесах, які узгоджують організаційні цілі щодо економічного зростання та сталого розвитку. В останні роки активно розвиваються міжнародні мережі обміну передовими циркулярними практиками, державно-приватні альянси, а також ініціативи з підвищення обізнаності споживачів щодо свідомого використання продуктів. Європейський Союз активно підтримує рух до циркулярної економіки, але темпи змін різняться між державами-членами і значною мірою визначаються ініціативами, що активуються кожною країною.

Як зазначено у звіті ЄС щодо екологічного впровадження, Італія має високі показники рейтингу показників циркулярної економіки, [11]. Розглянемо приклади імплементації моделей циркулярної у корпоративні стратегії окремих італійських підприємств.

Було проаналізовано 4 італійські компанії різних галузей промисловості. Усі компанії впровадили управлінські рішення в межах циркулярної економіки з огляду на принципи довговічності, відновлюваності, повторного використання та зменшення кількості відходів. Це передбачає створення нових товарів та послуг, нових або суттєво вдосконалених виробничих та логістичних процесів, впровадження систем переробки або розроблення нового ланцюга створення вартості для повного замкнення циклів [12].

Створена синергічним союзом 16 компаній, корпорація “Itelyum” є міжнародним лідером у галузі регенерації відпрацьованого автомобільного мастила, очищення хімічних та нафтових потоків. “Itelyum” зробив циркулярну економіку своєю стратегічною віссю, створивши вдосконалену повністю колову бізнес-модель.

Корпорація впроваджує модель циркулярної економіки шляхом переробки продуктів, відповідального поводження з відходами промислових відходів. Циркулярна економіка реалізується у всіх трьох сферах діяльності групи компаній “Itelyum”:

- регенерація відпрацьованих мастильних оливо;
- відновлення відпрацьованих розчинників з фармацевтичних відходів, з яких виробляють нові оливи та інші цінні фракції, що повертаються до промислових циклів (“Itelyum” Regeneration Solutions);
- валоризація потоків органічних відходів з різних джерел для інших ринків (“Itelyum” Environment Solution).

В екологічному аспекті, циркулярна діяльність “Itelyum” допомогла запобігти викидам майже 500 000 тон CO₂, більше 1000 тон інших забруднювачів повітря, виведенню майже 15 млн. м³ води та нерациональному використанню понад 400 га землі [12].

Ці екологічні вигоди також супроводжуються зниженням виробничих витрат, зважаючи на меншу кількість споживаної енергії та використання вторинної сировини. Соціально-економічна вартість корпорації оцінюється у 40 мільйонів євро, що дорівнює внутрішній вартості активів корпорації. Нещодавно корпорація оцінила свою “циркулярність”, використовуючи протокол Circulytics, розроблений Фондом Еллен Мак-Артур, отримавши оцінку рівня А за шкалою від Е (найгірша) до А + (найкраща). Крім того, корпорація використовує внутрішній індекс “циркулярності” для оцінки балансу між обсягом вхідних та вихідних ресурсів. [13].

Компанія “Aquafill” є провідним міжнародним гравцем у виробництві високоякісних синтетичних ниток та полімерів. Компанія, заснована в 1965 році котирується на Міланській фондовій біржі з 2017 року, а в 2019 році зафіксувала 549 мільйонів євро доходів [12].

Компанія перейшла до моделей стійкого розвитку, щоб залишатися на передових позиціях у своєму секторі. Всі бізнес-процеси були перепроєктовані з циркулярної точки зору шляхом використання відновленої сировини.

Найважливішим результатом впровадження циркулярної економіки компанією “Aquafill” є ECONYL®, регенований і нескінченно переробний нейлон, який має ті ж якісні характеристики та експлуатаційні якості, що і первинний нейлон, але з набагато меншим впливом на навколишнє середовище. ECONYL® отримують із відходів рибальських та аквакультурних мереж, старих килимових відходів, відходів текстильної та пластмасової промисловості, завдяки інноваційним запатентованим технологіям регенерації.

Група компаній “Feralpi” є одним з провідних європейських виробників сталі для будівельної галузі. Материнська компанія “Feralpi” Siderurgica була створена в 1968 році в Лонато-дель-Гарда (BS); Протягом багатьох років компанія виросла, сформувавши групу компаній, яка в 2019 році зафіксувала дохід у розмірі 1302 млн. євро з присутністю в Європі та Північній Африці. Компанія “Feralpi”, працюючи в секторі з низькою диференціацією продуктів, стратегічно вирішила зробити стійкість своєю відмінною конкурентною перевагою, виготовляючи інноваційні продукти, отримані з її промислових залишків [12].

Основними ринками збуту групи компаній є:

- будівельна галузь: прутки та рулони для залізобетону, що використовуються при будівництві несучих конструкцій, а також розпірки та пілони, що використовуються для формування стін та збірних конструкцій

- металообробна промисловість: попередньо оброблені сталеві вироби, високоякісні сталеві проміжні продукти та послуги щодо попередньої обробки сталевих виробів.

Виробництво сталі “Feralpi” з перероблених матеріалів досягло 93,4% від загального виробництва [12].

З самого початку група компаній “Feralpi” зосередилася не лише на виробництві високоякісної сталі, але й на тому, щоб зробити це найбільш стійким способом. Група “Feralpi” стала еталоном для циркулярної економіки завдяки виробничому циклу виготовлення сталі з брухту, оскільки сталь можна багаторазово використовувати повторно, не втрачаючи своїх властивостей. Крім того, Група переробляє різні виробничі відходи (чорний шлак, вогнетривкі матеріали, кольорові метали, пил і димові гази, валики), перетворюючи їх у різні супутні продукти для будівництва.

Стійкість є важливим елементом моделі управління, прийнятої “Feralpi”, і є однією з п’яти стовпів його корпоративної стратегії.

Група компаній “Feralpi” реалізувала також програми щодо повторного використання виробленого тепла для виробництва електроенергії та обігріву виробничих та житлових будівель.

Група також реалізувала різні науково-дослідні проекти, що співфінансуються програмою "Горизонт 2020". В межах цієї програми були розроблені продукти: еко-цемент та “зелений” бетон, отримані в результаті комбінованого відновлення білого та чорного шлаку для будівельного сектору.

Компанія “Favini” є світовим лідером у галузі дизайну, виробництва та обробки текстилю. Компанія перетворила діяльність з повторного використання водоростей, спрямовану на відновлення середовища лагуни, в інноваційний бізнес.

З 1990-х років циркулярні бізнес-моделі “Favini” були важливим елементом корпоративної стратегії [12].

Спочатку компанія представила “Alga Carta”, спеціальний папір, що містить водорості, створений для використання у модній індустрії, упакування предметів розкоші та виробництва технологічного спортивного одягу.

Згодом “Favini” впровадили повторне використання промислових залишків з інших ланцюгів поставок (агропромислової, шкіряної та текстильної). Ці практики призвели до розробки інноваційних ліній паперової продукції.

Компанія “Favini” має значні конкурентні переваги у своєму секторі галузі, оскільки вона була першою, хто впровадив концепцію циркулярної економіки у свою корпоративну стратегію.

У пошуку альтернативних рішень для використання побічних продуктів та залишків сировини для виробництва паперу з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище, “Favini” багато вклав у дослідження процесу переробки. У цьому контексті “Favini” створив важливе партнерство з компанією Barilla. Завдяки спільній науково-дослідній діяльності вони створили “Carta Crusca”, перший тонкий папір, на 20% виготовлений із залишків висівок (20%). Крім того, “Favini” випускає інші екологічні лінії паперу, такі як Refit Wool, Refit Cotton і Remake, що походять від програм промислового симбіозу з текстильним та шкіряним секторами.

Результати, що були досягнуті за допомогою впровадження циркулярних бізнес-моделей, дозволили компанії “Favini” співпрацювати з найбільшими брендами індустрії моди (Benetton, Vivienne Westwood, Louis Vuitton) для створення екологічного упакування їх продукції. “Favini” також підтримує циркулярні проекти, такі як “Circo”, для оцінки відходів, що утворюються при обсмажуванні кави, та “HUB & SPOKE”, в межах створення нової бізнес-моделі в управлінні гігієнічними абсорбуючими продуктами у Європі [12].

З 2009 р. компанія “Favini” зменшила споживання води на 40% завдяки впровадженню замкнутої системи водного циклу, скоротила викиди CO₂ на 21% завдяки самостійному виробництву гідроелектричної енергії, що дозволило також зменшити споживання енергії на 15% [12]. Основні економічні переваги, досягнуті пов’язані з зниженням вартості сировини – вартість водоростей та агропромислових продуктів нижча, ніж вартість целюлози. Натомість інші ресурси, такі як шкіра, потребують більших витрат, однак вони дають змогу виробляти преміум-продукти та створюють додатковий дохід для компанії.

У таблиці наведено порівняльну характеристику впровадження циркулярної економіки у корпоративну стратегію компаній різних секторів промисловості.

**Порівняльна характеристика впровадження циркулярної економіки
у корпоративну стратегію компаній різних секторів промисловості [8]**

Компанія Характеристика	“Aquafill”	“Favini”	“Feralpi”	“Itelyum”
1	2	3	4	5
Сектор промисловості	Текстиль	Папір, упакування	Сталь	Управління відходами
Інноваційні циркулярні рішення, впроваджені у діяльність компанії	Регенований і нескінченно переробний нейлон, отриманий в результаті інноваційного запатентованого процесу регенерації відходів.	Технологія для повторного використання промислових відходів, розробка нових видів екологічного паперу.	Відновлення сталі із брухту, виробництво продуктів для будівельної галузі отриманих в процесі валоризації виробничих відходів.	Виробництва відновлюваного мастила, відновлення фармацевтичних продуктів, валоризація небезпечних та органічних відходів, очищення стічних вод.
Роль циркулярної економіки у корпоративній стратегії компанії	Багаторічний шлях впровадження циркулярної економіки підтримується усіма акціонерами та керується конкретними внутрішніми принципами стійкості.	Циркулярна економіка повністю інтегрована в корпоративну стратегію, що дозволяє компанії бути основним рушієм використання циркулярних моделей в галузі виробництва паперу.	Стійкість – це основний принцип корпоративної стратегії компанії, в організації функціонує спеціальний підрозділ з забезпечення стійкості.	Стійкість та впровадження вдосконаленої моделі циркулярної економіки з круговим ланцюгом постачання є основою функціонування компанії.

1	2	3	4	5
Циркулярні бізнес-моделі впроваджені у діяльність компанії	1) Відновлення ресурсів (нейлон для килимів) 2) Циркулярне постачання (органічний матеріал для виробництва біо-нейлону; виробництво енергії з фотоелектричної системи, програма рекультивативі відходів, що містять нейлон, програма повернення текстилю великими виробниками одягу). 3) Промисловий симбіоз (надлишок теплової енергії постачається для аквапарку "Atlantis" у Люблянні).	1) Відновлення ресурсів (шерсть, бавовна, морські водорості, шкіра та залишки продукції агропромислового виробництва). 2) Циркулярне постачання (Водорості та однорічні рослини для виробництва паперу, виробництво енергії з гідроелектричної системи). 3) Продовження циклу життя продукту (повторне використання агропромислових, шкіряних та текстильних відходів).	1) Відновлення ресурсів (відновлення відходів виробництва, використання відновленої теплової енергії). 2) Циркулярне постачання (виробництво енергії з відновлюваних систем). 3) Промисловий симбіоз (відновлення тепла для промислових та житлових будівель).	1) Відновлення ресурсів (переробка відпрацьованого мастила, промислових відходів, фармацевтичних відходів). 2) Циркулярне постачання (виробництво енергії від палива, що видобувається з потоків відходів; виробництво енергії з фотоелектричної системи). 3) Промисловий симбіоз (відновлення матеріалів для фармацевтичної та автомобільної промисловості).
Основні економічні вигоди від впровадження циркулярної економіки	– Зменшення ризику завдяки меншій мінливості витрат на сировину. – Доходи від нових сегментів ринку за рахунок нових екопродуктів. – Участь у проектах, що фінансуються ЄС.	– Зниження витрат на сировину. – Доходи від нових сегментів ринку. – Участь у проектах, що фінансуються ЄС.	– Зниження витрат на утилізацію відходів. – Доступ до нових "зелених" фінансових інструментів та проектів, що фінансуються ЄС.	– Внутрішня соціально-економічна вартість (стійкий підхід забезпечує важелі успіху для поліпшення обороту та економічної рентабельності, залучення додаткового капіталу та інвесторів).
Основні екологічні вигоди від впровадження циркулярної економіки	– Регенерація та експлуатація відходів. – Зниження споживання води (внутрішня переробка води). – Зниження викидів CO ₂ . – Електрична енергія з відновлюваних джерел.	– Регенерація та експлуатація відходів аграрної та текстильної промисловості. – Зниження споживання води (внутрішня переробка води). – Зниження викидів CO ₂ . – Електроенергія від гідроелектростанцій та проект "Aeolic" для компенсації викидів CO ₂ .	– Регенерація та експлуатація відходів (металеві відходи) – Зниження споживання води. – Зниження викидів CO ₂ . – Виробництво енергії з фотоелектричного джерела.	– Регенерація та експлуатація відходів. – Зниження споживання води. – Зниження викидів CO ₂ та запобігання виникненню інших забруднювачів повітря. – Утилізація 700 тон небезпечних відходів.

Безпосередня участь топ-менеджменту є ключовою для трансформації бізнес-процесів у напрямку циркулярної економіки та встановлення спільних промислових партнерських відносин. Постачальники, партнери та всі внутрішні організаційні підрозділи повинні бути інтегровані у виконання корпоративної стратегії. “Itelyum” – приклад компанії, яка вже від свого заснування була циркулярною, вона розробила інтегровану стратегію для виробництва відновних продуктів, циркулярних рішень та послуг. Для компанії “Aquafill” впровадження концепції циркулярної економіки було тривалим та поступовим процесом, який в результаті привів компанію до значного економічного зростання та високих екологічних показників. Для компанії “Favini” впровадження циркулярної економіки стало стратегічним кроком для отримання конкурентної переваги та завоювання нових ринків завдяки створенню інноваційного екологічного паперового упакування. Компанія “Feralpi” сформувала свою корпоративну стратегію на засадах стійкості, основним пріоритетом для неї є уникнення ризиків вичерпання ресурсів та скорочення витрат на первинну сировину.

Можна узагальнити, що впровадження циркулярної економіки вимагає стратегічних управлінських рішень, підтримки акціонерів та ефективного управління вищого керівництва щодо виявлення нових можливостей для бізнесу, сприяння інтегрованій соціальній відповідальності та керування як культурними, так і організаційними змінами, необхідними для забезпечення принципів циркулярної економіки.

Висновки

У цьому дослідженні було проаналізовано сучасні шляхи успішної реалізації концепції циркулярної економіки в межах корпоративної стратегії підприємства. Циркулярна економіка є справжнім рушієм для бізнесу, оскільки вона надає можливість компаніям покращити свій вплив на навколишнє середовище, зробити значний соціальний внесок, а також відкрити нові та нетипові можливості для бізнесу, залучаючи топ-менеджмент та акціонерів, всіх учасників ланцюга постачання, промислових партнерів та споживачів.

Було проведено порівняльну характеристику окремих компаній, які успішно впровадили програми циркулярної економіки на рівні корпоративної стратегії. Компанії, які були проаналізовані, почали застосовувати циркулярні бізнес-моделі ще до того, як ця тенденція стала поширеною. Керівники даних компаній керувалися чітким баченням і сформованою на його основі корпоративною стратегією та залучали підтримку своїх акціонерів. Це підтверджує, що для успішного впровадження моделей циркулярної економіки необхідне довгострокове планування та повне залучення вищого керівництва, яке повинне ефективно реалізовувати прийняту стратегію та керувати як культурною, так і організаційною трансформацією, яка також включає зацікавлені сторони, партнерів та споживачів.

Можна зробити висновок, що для компаній доцільно розширювати сферу застосування циркулярної економіки для продуктів і процесів, розширюючи перспективи свого бізнесу, співпрацюючи з партнерами у циркулярному ланцюзі постачання, встановлюючи потужний промисловий симбіоз, та будучи еко-інноваторами. Отримання максимальних переваг від моделей циркулярної економіки можливе тільки за допомогою системного підходу, створення всеохоплюючої корпоративної стратегії. Це дозволяє організаціям отримувати економію витрат, використовувати нові можливості для економічного зростання, адаптуватись під динамічні зміни зовнішнього середовища, підтримувати позитивний імідж, пропагувати ідею свідомого споживання та підвищувати свою стійкість перед глобальними викликами.

Перспективи подальших досліджень

Дослідження зосереджене лише на чотирьох італійських компаніях у різних галузях промисловості. Щоб зробити більш узагальнені висновки та порівняти впровадження циркулярної економіки в корпоративну стратегію у різних промислових структурах, потрібен широкий

міждержавний аналіз більшої кількості компаній. Подальші дослідження можуть також стосуватись теоретичної методології та практичних інструментів для більш систематизованої оцінки економічних показників, досягнутих програмами циркулярної економіки, щоб забезпечити надійну основу для успішних управлінських планів та рішень щодо імплементації моделей циркулярної економіки в корпоративну стратегію.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. What is Strategy?: Harvard Business Review 74(6): Massachusetts, Harvard Business School Publishing, 1996, pp. 61-78.
2. Schenkel M., Caniels M. C., Krikke H. and van der Laan E. Understanding value creation in closed loop supply chains – Past findings and future directions: Stockholm, Journal of Manufacturing Systems, vol. 37, 2015, pp. 729–745.
3. Johnson G., Scholes K. and Whittington R. Exploring corporate strategy 7th edn: Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2005.
4. Wautelet, T. (2016). Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend?: Luxemburg, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend.
5. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics: Long Range Planning, vol. 43, 2-3, 2010, pp. 195-215.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers: Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, 2010, pp. 1-16.
7. Planing P. Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models: 2015, pp. 4-6.
8. Maranesi C., De Giovanni P. Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis: Sustainability 12, no. 22, 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12229383>
9. D'Amato D., Droste N., Allen B., Kettunen M., Lähtinen K., Korhonen J., Leskinen P., Matthies B.D., A. Toppinen. Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues: Journal of Cleaner Production, Volume 168, 2017, pp. 716-734, ISSN 0959-6526. URL <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053>.
10. Bressanelli G., Perona M., Saccani N. Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study: International Journal of Production Research, 57:23, 2019. DOI: 10.1080/00207543.2018.1542176.
11. European Commission: The EU Environmental Implementation Review 2019 Country Report—ITALY, 2019. URL: https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_it_en.pdf
12. ENEL and Symbola Foundation: 100 Italian Circular Economy Stories, 2018. URL: http://www.symbola.net/assets/files/100storie_DEF_Web_pag%20singole_25-05-18_1527247969.pdf
13. Ellen MacArthur Foundation: Circulytics – measuring circularity, 2015. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/apply/circulytics-measuring-circularity>

Reference

1. Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6), Harvard Business School Publishing, pp. 61-78.
2. Schenkel, M., Caniels, M. C., Krikke, H. and van der Laan, E. (2015) Understanding value creation in closed loop supply chains – Past findings and future directions, Journal of Manufacturing Systems, vol. 37, pp. 729–745.
3. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005) Exploring corporate strategy, 7th edn, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
4. Wautelet, T. (2016). Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend? Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend.
5. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics, Long Range Planning, vol. 43, 2-3, pp. 195-215.
6. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, pp. 1-16.
7. Planing, P. (2015) Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models, pp. 4-6.

8. Maranesi, C.; De Giovanni, P. (2020) Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis, *Sustainability* 12, no. 22: 9383. <https://doi.org/10.3390/su12229383>
9. D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., L\"ah\"tinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B.D., Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues, *Journal of Cleaner Production*, Volume 168, pp. 716-734, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053>.
10. Bressanelli, G., Perona, M., & Saccani, N. (2019) Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study, *International Journal of Production Research*, 57:23, 73957422, DOI: 10.1080/00207543.2018.1542176
11. European Commission (2019). The EU Environmental Implementation Review 2019 Country Report—ITALY. URL: https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_it_en.pdf
12. ENEL and Symbola Foundation (2018). 100 Italian Circular Economy Stories. Retrieved from: http://www.symbola.net/assets/files/100storie_DEF_Web_pag%20singole_25-05-18_1527247969.pdf
13. Ellen MacArthur Foundation (2015). Circulytics – measuring circularity. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/apply/circulytics-measuring-circularity>

M. L. Zlotnik
Lviv Polytechnic National University

CIRCULAR ECONOMY AS A PART OF THE ORGANIZATIONAL CORPORATE STRATEGY

© Zlotnik M. L., 2021

In today's environment, organizations need new corporate strategies and models to protect profitability and competitiveness, as well as the heritage of natural resources. A circular economy is a model of production and consumption in which all resources and products are reused in the economic cycle, which can significantly reduce waste generation and create additional economic benefits for business. This is especially important in the context of the recovery from the economic crisis caused by the COVID-19 pandemic. Implemented quarantine restrictions have revealed how sensitive to global risks and inflexible the linear economic system is.

The purpose of this study is to identify and analyze ways to implement circular economy models in the corporate strategy of the organization. The objectives of the article are to study the latest publications on the definition of circular economy, corporate strategy and their relationship, description of the strategic planning process taking into account the models of circular economy, identification of basic business models of circular economy, analysis of examples of implementation of circular models conclusions.

To achieve the goal of the study, the authors' different approaches to the interpretation of the concept of "corporate strategy" and its formation within the circular economy were analyzed, the process of strategic planning was highlighted and the main types of values created by the circular economy were identified. The key circular business models and their relationship with the corporate strategy of the organization are highlighted.

The main part of the article analyzes examples of implementation of the concept of circular economy in the corporate strategies of four selected Italian companies in various industries. A comparative description of the roles of the circular economy in the corporate strategy of each company and the benefits gained in the process of its implementation was carried out.

Conclusions were drawn on the importance of implementing the ideas of the circular economy at the stage of forming the strategy of the enterprise to achieve economic, environmental and social benefits.

Keywords: circular economy, corporate strategy, strategic planning, sustainable development, business model, value creation, resource recovery.