

Скрипник Маргарита Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і аудиту
Київський національний університет технологій та дизайну*

Скрыпник Маргарита Ивановна

*доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой учета и аудиту
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Skrypnyk Margaryta

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting and Auditing
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0002-6205-0754*

Григоревська Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Київський національний університет технологій та дизайну*

Григоревская Елена Александровна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры учета и аудиту
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Hryhorevska Olena

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Accounting and Auditing
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-8279-3523*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-12-6793

**РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ
ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ
ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**DEVELOPMENT OF APPROACHES TO THE FORMATION
OF INFORMATION SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE ENTERPRISE IN THE CIRCULAR ECONOMY**

Анотація. У статті поставлено задачу розвинути підходи до формування інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах циркулярної економіки. У процесі дослідження використано методи спостереження, порівняння, аналізу, синтезу, узагальнення та економіко-статистичний метод. В основу дослідження поставлено гіпотезу, що належним чином сформоване інформаційне забезпечення є важливим елементом оцінки розробленої стратегії циркулярної економіки на підприємствах усіх галузей економічної діяльності. На основі витягу результатів опитування 11380 респондентів – представників менеджменту підприємств 133 країн світу щодо виділення ризиків діяльності за період 2015–2020 рр. доведено актуальність дослідження через виділення екологічних ризиків (екстремальні погодні умови, невиконання дій із захисту клімату, стихійне лихо, порушення біорізноманіття, техногенні екологічні катастрофи). Наведено принципи реалізації концепції циркулярної економіки: використання зелених технологій та зосередження на відповідальному використанні природних ресурсів; максимальне використання активів; розповсюдження товарів, робіт та послуг з максимальною вигодою; мінімізація та поступове усунення негативного зовнішнього впливу. Узагальнено приклади застосування стратегій циркулярної економіки на прикладі Lenzing Group, Deloitte, Carlsberg, Walmart U. S., Pioneer Products, Technimark, IKEA та Zara. Проаналізувавши підходи дослідників до основних етапів формування стратегії циркулярної економіки можемо виділити наступні чотири гії: аналіз поточної ситуації; аналіз даних; визначення кращої позиції циркулярної економіки; формулювання стратегії і планування. Наведено підходи щодо сприяння та підтримки переходу до стратегії циркулярного виробництва: спрощення стратегії; підтримка впровадження пілотного проєкту; оцінка ефективності; залучення клієнтів. Зроблено висновок, що оцінка ефективності розробки та реалізації стратегії переходу до циркулярного виробництва здійснюється на основі звітної інформації (екологічної звітності), що є інформаційним забезпеченням такої оцінки.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярне виробництво, екологічні ризики, інформаційне забезпечення, стратегічне управління.

Аннотация. В статье поставлена задача развить подходы к формированию информационного обеспечения стратегического управления предприятием в условиях циркулярной экономики. В процессе исследования использованы методы наблюдения, сравнения, анализа, синтеза, обобщения и экономико-статистический метод. В основу исследования поставлены гипотезу, что должным образом сформировано информационное обеспечение является важным элементом оценки разработанной стратегии циркулярной экономики на предприятиях всех отраслей экономической деятельности. На основе извлечения результатов опроса 11380 респондентов – представителей менеджмента предприятий 133 стран мира о выделении рисков деятельности за период 2015–2020 гг. Доказана актуальность исследования из-за выделения экологических рисков (экстремальные погодные условия, невыполнение действий по защите климата, стихийное бедствие, нарушение биоразнообразия, техногенные экологические катастрофы). Приведены принципы реализации концепции циркулярной экономики: использование зеленых технологий и сосредоточение на ответственном использовании природных ресурсов; максимальное использование активов; распространения товаров, работ и услуг с максимальной выгодой; минимизация и постепенное устранение негативного внешнего воздействия. Приведены примеры применения стратегий циркулярной экономики на примере Lenzing Group, Deloitte, Carlsberg, Walmart U. S., Pioneer Products, Technimark, IKEA и Zara. Проанализировав подходы исследователей к основным этапам формирования стратегии циркулярной экономики можем выделить следующие четыре действия: анализ текущей ситуации; анализ данных; определение лучшей позиции циркулярной экономики; формулирования стратегии и планирования. Приведены подходы по содействию и поддержке перехода к стратегии циркулярного производства: упрощение стратегии; поддержка внедрения пилотного проекта; оценка эффективности; привлечения клиентов. Сделан вывод, что оценка эффективности разработки и реализации стратегии перехода к циркулярного производства осуществляется на основе отчетной информации (экологической отчетности), что является информационным обеспечением такой оценки.

Ключевые слова: циркулярная экономика, циркулярное производство, экологические риски, информационное обеспечение, стратегическое управление.

Summary. The article aims to develop approaches to the formation of information support for strategic management of the enterprise in a circular economy. The research methods of observation, comparison, analysis, synthesis, generalization and economic-statistical method were used. The study is based on the hypothesis that properly formed information support is an important element in assessing the developed strategy of the circular economy in enterprises of all sectors of economic activity. Based on the summary of the survey of 11380 respondents – representatives of management of enterprises in 133 countries on the allocation of business risks for the period 2015–2020 proved the relevance of the study through the allocation of environmental risks (extreme weather conditions, failure to act on climate protection, natural disasters, biodiversity, environmental disasters). The principles of realization of the concept of circular economy are given: use of green technologies and concentration

on responsible use of natural resources; maximum use of assets; distribution of goods, works and services with maximum benefit; minimization and gradual elimination of negative external influences. Examples of the application of circular economy strategies are summarized on the example of Lenzing Group, Deloitte, Carlsberg, Walmart U. S., Pioneer Products, Technimark, IKEA and Zara. After analyzing the approaches of researchers to the main stages of the formation of the strategy of the circular economy, we can identify the following four actions: analysis of the current situation; data analysis; determining the best position of the circular economy; formulation of strategy and planning. Approaches to facilitate and support the transition to a circular production strategy are presented: simplification of the strategy; support for the implementation of the pilot project; efficiency assessment; attracting customers. It is concluded that the assessment of the effectiveness of the development and implementation of the strategy of transition to circular production is carried out on the basis of reporting information (environmental reporting), which is the information support of such assessment.

Key words: circular economy, circular production, environmental risks, information support, strategic management

Постановка проблеми. Вивчення історії розвитку промисловості, зокрема в результаті промислових революцій, свідчить, що людство не особливо переймалося питаннями збереження екології, нещадно експлуатувало природні ресурси та не приділяло увагу утилізації або переробки відходів. Результатами такої діяльності стали зміни клімату, надмірне споживання невідновлюваної енергії, знищення цілих екосистем. Крім того, зростання населення, призвело до зростання ціни на землю, на товари основного споживання, та до нездатності задовольнити основні потреби у питній воді та продуктах харчування. Сучасні ж світові тенденції розвитку суспільства свідчать про зміни у свідомості людей. Так, мейнстрімом стали здоровий спосіб життя, зниження екологічного навантаження, переробка та сортування відходів, пропагування ідей циркулярної економіки (з огляду на проблему вичерпності та обмеженості природних ресурсів), вирощування органічної продукції тощо. Усе це — складові вектору сталого розвитку суспільства.

Циркулярна економіка відрізняється від лінійної економіки тим, що зосереджується на ремонті, повторному використанні та реконструкції матеріалів. Цей тип економічної системи працює на мікрорівні (продукція, компанії, споживачі), мезорівні (екоіндустриальні парки) та макрорівні (місто, регіон, держава та за його межами). Як зауважують М. Тоннелі (Tonelli M.) та Н. Крістони (Cristoni, N.) [12] «перехід до циркулярної економіки є потенціалом скорочення використання ресурсів, тим самим обмежуючи вплив на клімат і навколишнє природне середовище. Підприємництво та інновації, засновані на циркулярних матеріальних потоках і бізнес-моделях, можуть сприяти розвитку ресурсоефективної, нетоксичної економіки у всіх країнах».

Повністю підтримуючи позицію М. Злотніка та О. Мельника зауважимо, що «зادля впровадження моделей циркулярної економіки для підприємств важливим є розробка стратегічних управлінських

рішень, які б враховували соціальну, екологічну, управлінську та економічну складові» [1]. Що, власне, може бути реалізовано завдяки ефективному інформаційному забезпеченню для прийняття стратегічних рішень у досліджуваній області, про необхідність розробки якого свідчить підвищений інтерес менеджменту до екологічних проблем, таких як зміна клімату, викиди парникових газів, переробка відходів, використання полігонів, забруднення землі і води, споживання ресурсів і переробка матеріалів, про витрати, пов'язані із екологізацією діяльності підприємства та напрямів її удосконалення [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема переходу до циркулярного виробництва є надзвичайно нагальною сьогодні. Огляду проблемних питань щодо переходу до такого типу економічного розвитку, принципів, форм, розробці стратегії циркулярної економіки присвячено ряд досліджень таких вчених як Злотнік М., Мельник О. [1], Мандражи З. Р. [2], Ніколаєнко А. [8], М. Тоннелі (Tonelli M.) [12], Н. Крістони (Cristoni, N.) [12], С. Скарпеліні (Sabina Scarpellini) [10], Л. М. Марін-Вінуеса (Luz María Marín-Vinuesa) [10], А. Аранда-Усон (Alfonso Aranda-Uson) [10], П. Портілло-Тарагона (Pilar Portillo-Tarragona) [10] та інші. Їх огляд дозволив стверджувати про масштабність поставленого проблемного питання. Проте через відсутність єдиного підходу до напрямів розробки стратегії впровадження циркулярного виробництва та його інформаційного забезпечення дослідження варто деталізувати та продовжити.

Ціллю статті є розвиток підходів до формування інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх 14 років у щорічному огляді «Звіт про глобальний ризик» (англ. — Global Average Risks & Sectors) [6] та у дайджесті «Регіональні ризики ведення бізнесу 2020» (англ. — Regional Risks for Doing Business

2020) [9] висвітлюються результати опитування топ-менеджерів та експертів з ризик-менеджменту на основі яких виділяються основні бізнес-ризиків, що викликають найбільшу стурбованість у всьому світі і не сприяють економічному зростанню. Ці ризики об'єднані у п'ять широких категорій (економічні, навколишнього середовища, геополітичні, соціальні та технологічні) та класифікують відповідно до їх вірогідності та впливу.

Оцінюючи п'ятірку частозгадуваних ризиків у межах зазначених груп спостерігається чітка тенденція переходу від економічних загроз (явна більшість за період 2007–2010 рр.) до 100-відсоткового переважання екологічних загроз у 2020 році (табл. 1).

Виходячи із зробленого акценту на екологічних, кліматичних та техногенних ризиках, стратегії розвитку циркулярної економіки сьогодні активно підтримуються та впроваджуються, зокрема, за ініціативами міжнародних організацій. Так, наприклад, однією із останніх таких ініціатив стало проголошення Європейською комісією Європейського зеленого курсу (англ. European Green Deal), який є планом дій для підвищення ефективного використання ресурсів шляхом переходу до чистої, циркулярної економіки, відновлення біорізноманіття та зменшення забруднення. Досягнення цієї мети потребуватиме заходів з боку всіх секторів

економіки, включаючи інвестування в екологічно чисті технології, що підтримують промисловість, впроваджуючи інновації, впроваджуючи чистіші, дешевші та екологічніші форми приватного та громадського транспорту, декарбонізуючи енергетичний сектор, забезпечуючи енергоефективність будівель [3].

Україні також запропоновано долучитися до реалізації цього курсу. Проте українським підприємствам, підприємцям, урядовцям, освітянам необхідно зрозуміти, що циркулярна економіка — це, фактично, модель, в якій сировина, виробничі компоненти, енергія та матеріали постійно переходять із одного стану в інший, повертаючись до виробничого циклу, тим самим мінімально впливаючи на навколишнє природне середовище. Так, циркулярна економіка — це не просто «переробка сміття чи відходів», як вважають пересічні громадяни. Циркулярна економіка — це про «зелений курс» розвитку підприємств усіх видів економічної діяльності (дизайнерської діяльності, пакування, використання цифрових технологій, важкої та легкої промисловості, сільського господарства тощо), міст, держави та нашої свідомості.






Так, суть циркулярної економіки на думку М. Тоннелі (Tonelli M.) та Н. Крістони (Cristoni, N.) [12] можна узагальнити у чотирьох практичних принципах (табл. 2).

Таблиця 1

Витяг результатів опитування 11380 респондентів — представників менеджменту підприємств 133 країн світу щодо виділення ризиків діяльності за період 2015–2020 рр.

Рік	Ризик 1	Ризик 2	Ризик 3	Ризик 4	Ризик 5
2015	Міждержавний конфлікт	Екстремальні погодні умови	Некомпетентність національного управління	Розкол у державі чи криза	Безробіття
2016	Вимушена міграція	Екстремальні погодні умови	Невиконання дій із захисту клімату	Міждержавний конфлікт	Природні катастрофи
2017	Екстремальні погодні умови	Вимушена міграція	Стихійне лихо	Терористичні таки	Шахрайство / крадіжка даних
2018	Екстремальні погодні умови	Стихійне лихо	Кібератаки	Шахрайство / крадіжка даних	Невиконання дій із захисту клімату
2019	Екстремальні погодні умови	Невиконання дій із захисту клімату	Стихійне лихо	Кібератаки	Шахрайство / крадіжка даних
2020	Екстремальні погодні умови	Невиконання дій із захисту клімату	Стихійне лихо	Порушення біорізноманіття	Техногенні екологічні катастрофи

Примітки:

	— технологічні ризики		— економічні ризики		— геополітичні ризики
	— соціальні ризики		— екологічні ризики		

Джерело: складено на основі [6; 9]

Принципи реалізації концепції циркулярної економіки

Принцип	Характеристика
Використання зелених технологій та зосередження на відповідальному використанні природних ресурсів	За умови підтримки курсу циркулярної економіки підприємствам рекомендується переходити на відновлювальні джерела енергії (сонце, вітер, вода, компост, біопаливо) та скоротити до мінімуму необхідність у первинній сировині
Максимальне використання активів	Основна увага приділяється активам та максимізації коефіцієнту їх використання. Ця вимога може бути виконаною за допомогою інноваційних рішень, пов'язаних з розподілом активів та їх обслуговування
Розповсюдження товарів, робіт та послуг з максимальною вигодою	Можливість компанії створювати циркулярні потоки матеріалів та продуктів. Сьогодні рециклінг є основним способом використання матеріалів у виробничих циклах. Повторне використання, ремонт, переробка та відновлення є більш ефективними методами для підтримки максимальної цінності продуктів на всіх етапах життєвого циклу
Мінімізація та поступове усунення негативного зовнішнього впливу	Поступове досягнення нульового забруднення навколишнього середовища (наприклад, забруднення води та повітря, викидів хімічних речовин та токсинів тощо)

Джерело: складено на основі [12]

Ці чотири принципи є відповіддю на екологічні та соціально-економічні обмеження лінійної виробничої системи і представляють собою філософські основи більш ресурсоефективної, екологічно нейтральної і економічно обґрунтованої альтернативи зростання.

Варто зауважити, що дотримання принципів циркулярної економіки є популярним, модним та обов'язковим до виконання не лише «на папері» серед підприємств країн Європи та США. Можна було б представити не один десяток прикладів підприємств, які впровадили у свою діяльність концепцію циркулярної економіки та присвятити опису такого досвіду окреме дослідження. Зупинимось лише на шести підприємствах, представництва яких є в Україні (табл. 3).

З огляду на стратегічну важливість циркулярних практик в найближчому майбутньому, циркулярну економіку необхідно враховувати при прийнятті стратегічних рішень.

Керівники, які бажають погодитися з тим, що підприємства працюють в постійно мінливому середовищі, де стратегії повинні постійно перебудовуватися відповідно до останніх можливостей і ризиків, повинні зосередитися на моніторингу підприємницького середовища, в якому працюють їх компанії.

Так, проаналізувавши підходи дослідників до основних етапів формування стратегії циркулярної економіки можемо виділити наступні чотири дії:

1. Аналіз поточної ситуації. Існує ймовірність, що компанія вже використовує елементи стратегії циркулярної економіки. Ретельна оцінка поточної стратегії має вирішальне значення для розуміння того, де знаходиться бізнес на своєму циркулярному

шляху і які кроки повинні бути пріоритетними при розробці кращої стратегії циркулярної економіки. У випадку, коли у підприємства такі елементи відсутні пропонується почати з пілотного проекту з метою оцінки власних можливостей, загроз та переваг.

2. Аналіз даних. Аналітична частина стратегічного процесу включає збір даних, їх ретельне вивчення, визначення пріоритетів і інтеграцію з обраними принципами циркулярної економіки, бізнес-цілями і сферами діяльності [12].

Щодо інформаційного забезпечення, то з точки зору динамічних можливостей, звітна інформація є засобом для здійснення аналізу. Так, екологічна звітність для заінтересованих сторін і фінансових ринків актуальна в контексті циркулярної економіки. Аналогічним чином, екологічний облік та врахування екологічного менеджменту необхідно включити в аналіз, тому що циркулярна модель має на меті зміни, внесені в методи управління і бухгалтерського обліку компанії з метою управління природними ресурсами для екологічного виробництва.

Як зауважують С. Скарпеліні (Sabina Scarpellini), Л. М. Марін-Вінюсса (Luz María Marín-Vinuesa), А. Аранда-Усон (Alfonso Aranda-Usón), П. Портілло-Тарагона (Pilar Portillo-Tarragona) практика екологічного обліку обов'язково буде актуальна в процесах управлінського планування і прийняття рішень в компаніях, націлених на створення циркулярної моделі. Очікується, що практика звітності, що включає як фінансові, так і нефінансові ключові показники екологічних характеристик, буде мати відношення до перенаправлення бізнесу на циркулярну економіку [10].

Таблиця 3

Застосування стратегій циркулярної економіки (на прикладі окремих компаній)

Компанія	Опис	Звіт
Lenzing Group (материнська компанія в розміщена Австрії)	Технології спрямовані на оптимальне використання сировини і відновлення хімікатів, води і енергії, переважно з використанням замкнутих виробничих циклів. Бізнес-модель Lenzing заснована на використанні деревини в якості відновлюваної сировини. У технічному циклі Lenzing прагне звести до мінімуму вплив на навколишнє середовище і підвищити ефективність використання ресурсів, замкнувши технологію виробництва волокна за допомогою сучасних систем відновлення і повторного використання	Розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD), в 2020 році. Реалізація TCFD в майбутні роки внесе додаткову ясність в це питання.
Deloitte (Великобританія)	Deloitte пропонує низку підходів, які компанія може обрати, щоб розпочати шлях роботи з циркулярною економікою. Підходи та сприяння Deloitte реалізації циркулярної економіки фокусується на створенні правильних інноваційних та підприємницьких умов для сприяння змінам у сталому розвитку	
Carlsberg (материнська компанія в розміщена в Данії)	Завдяки тісній співпраці між дизайнерами Carlsberg і ключовими постачальниками, наприкінці 2018 року компанія почала тестування своєї 100% біорозкладаної пивної пляшки на біологічній основі (так звана пляшка з зеленого волокна).	
Walmart U.S., Pioneer Products, Technimark (США)	Роль Pioneer Products полягає в зборі тари зі змішаних пластмас, які важко переробляти; далі вони обробляються, і отримана смола використовується для виробництва 167-літрових сміттєвих баків, які продаються на полицях Walmart. Technimark перетворює вішалки від старого одягу, зібраних в магазинах Walmart в США, в роздрібні вішалки, що продаються на його полицях	
ІКЕА (Швеція)	У відповідності зі своєю ініціативою «Їжа — коштовність» ІКЕА впровадила рішення IoT (інтернет речей) в деяких своїх ресторанах і на шведських продовольчих ринках, яке допомагає компанії значно скоротити кількість харчових відходів. За допомогою розумних вагів персонал ІКЕА може вимірювати рівень відходів за типом продуктів, а потім вносити зміни в меню і кількість	
Zara (Іспанія)	У 2012 році компанія підписала Зобов'язання DETOX, розроблене Грінпіс, відповідно до якого бренд зобов'язався до 2020 року повністю виключити викиди небезпечних хімікатів зі свого ланцюжка поставок і продукції. Компанія приєдналась до іспанської ініціативи 2020 Circular Fashion System Commitment, спрямованої на прискорення переходу до ефективної системи циркулярної моди за рахунок реалізації стратегій дизайну, що забезпечують циклічність; збільшення обсягів збору і перепродажу вживаного одягу; і збільшення частки одягу, виготовленої з перероблених текстильних волокон, що були у вжитку. Крім загальної політики екологічної стійкості, має спеціальні процедури для управління водними ресурсами, енергоспоживанням, захисту біорізноманіття та охорони деревини	

Джерело: складено на основі [4; 5; 7; 12]

3. Визначення кращої позиції циркулярної економіки. Сценарій, отриманий в результаті вивчення, визначення пріоритетів і інтеграції всіх даних, покаже доступні стратегічні варіанти циркулярної економіки.

4. Формулювання стратегії і планування: заключні кроки процесу прийняття рішення про стратегію циркулярної економіки [12].

Так, компанія Delloite пропонує своїм клієнтам підходи щодо сприяння та підтримки переходу до стратегії циркулярного виробництва. У загальному вигляді їх можна відобразити у табл. 4.

Зауважимо, що оцінка ефективності розробки та реалізації стратегії переходу до циркулярного виробництва здійснюється на основі фінансової та нефінансової звітної інформації, що є інформаційним забезпеченням такої оцінки. Так, екологічна звітність (у розрізі нефінансової інформації) для заінтересованих сторін і фінансових ринків актуальна в контексті циркулярної економіки. А основна фінансова інформація, представлена у фінансовій та внутрішній звітності забезпечить можливість оцінити поточний фінансовий стан та можливості підприємства за реалізації переходу до стратегії циркулярного виробництва.

Таблиця 4

Підходи щодо сприяння та підтримки переходу до стратегії циркулярного виробництва

Що?	Як?	Чому?	Результат
Спрощення стратегії			
Спрощення стратегії з акцентом на циркулярну економіку може приймати різні форми та методи, що залежать, наприклад, від зрілості бізнесу та розуміння циркулярної економіки.	Використання кількох інструментів в рамках циркулярної економіки, але вирішальним елементом є розвиток бізнес-кейсу для можливих сценаріїв.	Метою сприяння стратегії циркулярної економіки є створення належного інноваційного та підприємницького середовища, завдяки чому компанія може переосмислити бізнес	Розробка бізнес-кейсів та Плану інтеграції зусиль циркулярної економіки у корпоративну стратегію
Підтримка впровадження пілотного проекту			
Підтримка пілотного та його впровадження полягає в тому, щоб переконатися, що стратегія заснована на організації, забезпечення належних компетенцій та навичок серед працівників	Для підтримки стратегії циркулярної економіки можна використовувати кілька інструментів, наприклад гнучкі рішення, тестування, плани впровадження та нормативні огляди.	Метою пілотного проекту та підтримки впровадження є посилення здатності організації здійснювати стратегічні дії щодо розвитку бізнесу циркулярної економіки.	Пілотні семінари та індивідуальне навчання Плани реалізації Швидкі рішення Нормативний огляд
Оцінка ефективності			
Структурна оцінка ефективності стратегії	Найбільш важливими інструментами оцінки, пов'язаними з круговою економікою, є стійкість та показники ефективності бізнесу, які можуть бути включені до показників ефективності бізнесу.	Завдання оцінки результативності — зрозуміти цінність зусиль циркулярної економіки та постійно мати можливість оцінювати ділові обґрунтування зусиль циркулярної економіки.	Стабільність та показники ефективності бізнесу Чиста позитивна оцінка Бенчмаркінг стійкості
Залучення клієнтів			
Має важливе значення для підтримки бізнес-моделей циркулярної економіки	Розробка концепції залучення клієнтів на основі аналізу	Включення напрямів циркулярної економіки у бізнес-кейс та забезпечення оптимального їх використання	Концептуалізація залучення клієнтів Вимірювання впливу Системи повернення

Джерело: складено за матеріалами [5]

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Проблема переходу до циркулярного виробництва є надзвичайно нагальною сьогодні. Огляду проблемних питань щодо переходу до такого типу економічного розвитку, принципів, форм, розробці стратегії циркулярної економіки присвячено ряд досліджень. Їх огляд дозволив стверджувати про масштабність поставленого проблемного питання. У статті узагаль-

нено принципи реалізації концепції циркулярної економіки на основі яких описано порядок розробки та застосування стратегій циркулярної економіки. Зауважимо, що оцінка ефективності розробки та реалізації стратегії переходу до циркулярного виробництва здійснюється на основі звітної фінансової та нефінансової інформації (показників екологічної звітності), що є інформаційним забезпеченням такої оцінки.

Література

1. Злотнік М., Мельник О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах // Підприємництво та інновації, 2020. № 12. С. 112–119. doi: 10.37320/2415–3583/12.19.
2. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством // Економічний аналіз: зб. наук праць. 2015. Том 20. С. 251–256.
3. A European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019–2024/european-green-deal_en#documents (дата звернення 25 грудня 2020).
4. Carlsberg Group recognized with prestigious ‘A’ score for climate change. URL: <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-group-recognized-with-prestigious-a-score-for-climate-change/> (дата звернення 25 грудня 2020).

5. Delloite Ecosystems & Alliances An engine to embrace and harness disruptive change. URL: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/alliances.html?icid=wn_alliances (дата звернення 25 грудня 2020).
6. Global Average Risks & Sectors 2020. URL: <https://widgets.weforum.org/regionalrisks2020/home.html#risk-sectors> (дата звернення 25 грудня 2020).
7. Lenzing Group: Sustainability key performance indicators. URL: https://www.lenzing.com/index.php?type=88245&tx_filedownloads_file%5bfileName%5d=fileadmin/content/PDF/04_Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsberichte/EN/NHB_2019_EN.pdf (дата звернення 25 грудня 2020).
8. Nikolaienko A.. Resource efficiency strategies based on the circular economy *European Journal of Management. 2019 Issues 27(3-4)*, p. 90–98. doi10.15421/191910. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/218/229> (дата звернення 25 грудня 2020).
9. Regional Risks for Doing Business 2020. Insight Report. URL: https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/oct/Regional_Risks_For_Doing_Business_WEB%20FINAL.pdf (дата звернення 25 грудня 2020).
10. Sabina Scarpellini, Luz María Marín-Vinuesa, Alfonso Aranda-Usón, Pilar Portillo-Tarragona. Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses *Sustainability Accounting // Management and Policy Journal. 2020. Volume 11. Issue 7. PP. 1129–1158*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150/full/pdf?title=dynamic-capabilities-and-environmental-accounting-for-the-circular-economy-in-businesses> (дата звернення 25 грудня 2020).
11. *Sustainability Accounting // Management and Policy Journal. PP. 129–158*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150/full/html> (дата звернення 25 грудня 2020).
12. Tonelli M., & Cristoni N. *Strategic Management and the Circular Economy (1st ed.) // Routledge. 2019. 256 p.* URL: <https://doi.org/10.4324/9781315102641> (дата звернення 25 грудня 2020)

References

1. Zlotnik M., Meljnyk O. *Strategichne upravlinnja vprovadzhenjam pryncypiv cyrkuljarnoji ekonomiky na vitchyzn-janykh pidprijemstvakh // Pidprijemnyctvo ta innovaciji, 2020. #12. S. 112–119. doi: 10.37320/2415–3583/12.19.*
2. Mandrazhy Z. R. *Informacijne zabezpechennja strategichnogho upravlinnja pidprijemstvom // Ekonomichnyj analiz: zb. nauk pracj. 2015. Tom 20. S. 251–256.*
3. A European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019–2024/european-green-deal_en#documents (дата звернення 25 грудня 2020).
4. Carlsberg Group recognized with prestigious ‘A’ score for climate change. URL: <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-group-recognized-with-prestigious-a-score-for-climate-change/> (дата звернення 25 грудня 2020).
5. Delloite Ecosystems & Alliances An engine to embrace and harness disruptive change. URL: https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/alliances.html?icid=wn_alliances (дата звернення 25 грудня 2020).
6. Global Average Risks & Sectors 2020. URL: <https://widgets.weforum.org/regionalrisks2020/home.html#risk-sectors> (дата звернення 25 грудня 2020).
7. Lenzing Group: Sustainability key performance indicators. URL: https://www.lenzing.com/index.php?type=88245&tx_filedownloads_file%5bfileName%5d=fileadmin/content/PDF/04_Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsberichte/EN/NHB_2019_EN.pdf (дата звернення 25 грудня 2020).
8. Nikolaienko A.. Resource efficiency strategies based on the circular economy *European Journal of Management. 2019 Issues 27(3-4)*, p. 90–98. doi10.15421/191910. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/218/229> (дата звернення 25 грудня 2020).
9. Regional Risks for Doing Business 2020. Insight Report. URL: https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/oct/Regional_Risks_For_Doing_Business_WEB%20FINAL.pdf (дата звернення 25 грудня 2020).
10. Sabina Scarpellini, Luz María Marín-Vinuesa, Alfonso Aranda-Usón, Pilar Portillo-Tarragona. Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses *Sustainability Accounting // Management and Policy Journal. 2020. Volume 11. Issue 7. PP. 1129–1158*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150/full/pdf?title=dynamic-capabilities-and-environmental-accounting-for-the-circular-economy-in-businesses> (дата звернення 25 грудня 2020).
11. *Sustainability Accounting // Management and Policy Journal. PP. 129–158*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150/full/html> (дата звернення 25 грудня 2020).
12. Tonelli M., & Cristoni N. *Strategic Management and the Circular Economy (1st ed.) // Routledge. 2019. 256 p.* URL: <https://doi.org/10.4324/9781315102641> (дата звернення 25 грудня 2020)