

ЦИРКУЛЯРНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

©2022 ПОДРА О. П., ГОРОШКО Ю. В.

УДК 658.567:338.1 (292.4)
JEL: Q53; Q57

Подра О. П., Горошко Ю. В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні

Метою статті є дослідження циркулярних моделей управління розвитком бізнесу, зокрема проблем і перспектив в Україні. На основі проведеного дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених було встановлено сутність понять «циркулярна економіка» та «бізнес-модель». У статті проаналізовано базові принципи економіки замкнутого циклу 3R (скорочення, повторне використання, переробка) та засади її функціонування, а також детально досліджено п'ять основних циркулярних бізнес-моделей (товар як послуга; круговий ланцюг постачання; переробка ресурсів; продовження життєвого циклу (ЖЦ) товару; дизайн без відходів) та наведено їх графічну взаємодію. Окрім цього, обґрунтовано основні аспекти їх функціонування, що включають три рівні, зокрема: рівень ведення бізнесу та витрати, ринкова вартість та рівень екосистеми. Наведено приклади підприємств, що функціонують на теренах ЄС та ефективно реалізують досліджені бізнес-моделі у своїй діяльності, що доводить ефективність і доцільність їх впровадження вітчизняними підприємствами. Також визначено основні проблеми та ризики під час впровадження циркулярних моделей управління розвитком бізнесу, серед яких: екологічні, соціальні та економічні. З метою нейтралізації та мінімізації впливу виокремлених проблем і ризиків на діяльність суб'єктів господарювання запропоновано заходи щодо забезпечення плавного переходу вітчизняних підприємств від лінійної до циркулярної економіки. Встановлено, що завдяки запровадженню бізнес-моделей у етапи виробництва компаніям вдається заощадити значну частину ресурсів, збільшити свої доходи та навіть створити додаткові робочі місця. Варто зауважити, що в статті представлено незначну частину прикладів щодо реалізації та використання бізнес-моделей замкнутого циклу, тому перспективи подальших досліджень можна окреслити в напрямку вивчення інших прикладів їх застосування та розроблення дієвих заходів симулювання переходу до циркулярної економіки на державному рівні.

Ключові слова: циркулярна економіка, бізнес-модель, принципи, відходи, метод.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Подра Ольга Павлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olha.p.podra@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210843884>

Горошко Юліана Володимирівна – студентка, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yuliana.horoshko.mnmem.2021@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7870-1083>

UDC 658.567:338.1 (292.4)
JEL: Q53; Q57

Podra O. P., Horoshko Yu. V. Circular Models of Business Development Management: Problems and Prospects in Ukraine

The purpose of the article is to study circular models of business development management, in particular, problems and prospects in Ukraine. Based on a research of scientific papers of domestic and foreign scholars, the essence of the circular economy and business model was defined. The article analyzes the basic principles of the closed-circle economy of 3R (reduction, reuse, processing) and the principles of its functioning, presents the detailed analysis of 5 basic circular business models (goods as a service; circular supply chain; the processing of resources; prolongation of the life cycle (LC) of goods; design without waste) and provides a graphic interaction of them. In addition, the main aspects of their functioning are substantiated, which include three levels: level of doing business and costs, market value, and ecosystem level. Examples of enterprises operating on the EU territory and effectively implementing the presented business models in their activity thus proving the effectiveness and practicality of their implementation by domestic enterprises are given. Also, the main problems and risks during the implementation of circular management models such as ecological, social, and economic are determined. In order to neutralize and minimize the impact of identified problems and risks on the activities of economic entities, measures are proposed to ensure a smooth transition of domestic enterprises from a linear to a circular economy. It is found that due to the introduction of business models in the stages of production, companies manage to save a significant part of resources, increase their income and even create additional jobs. It should be noted that the article presents a small part of examples on the realization and use of business models of a closed cycle; therefore the prospects for further research can be outlined in the direction of studying other examples of their application and developing effective measures to simulate the transition to a circular economy at the State level.

Keywords: circular economy, business model, principles, waste, method.

Fig.: 1. **Bibl.:** 10.

Podra Olha P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olha.p.podra@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6081-6250>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210843884>

Horoshko Yuliana V. – Student, Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yuliana.horoshko.mnmem.2021@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7870-1083>

Проблеми нераціонального використання ресурсів, забруднення річок і морів, глобальне потепління вимагають з кожним роком усе нових і нових підходів та інноваційних інструментів для їх мінімізації та подолання. Варто зауважити, що саме такі події, як пандемія COVID-19, військова агресія російської федерації проти України, пришвидшення вступу України до ЄС вимагають конкретних змін як на законодавчому рівні, так і в підходах до виробництва та бізнесу в цілому. Поняття циркулярної економіки, зокрема бізнес-моделей, що передбачають різні підходи до мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, є і залишається необхідним для впровадження в багатьох країнах, зокрема в Україні. Все більше науковців і практиків вказують на неефективність економіки лінійного типу, водночас перехід до альтернативного виду – сталої економіки – хоча і вимагає значних часових і матеріальних витрат, але забезпечує досягнення низки переваг для країни та її економіки, сприяє поліпшенню соціального становища в цілому. Саме тому питання циркулярних бізнес-моделей як інструменту розвитку підприємств України є важливим та актуальним.

Метою написання наукової статті є дослідження циркулярних бізнес-моделей як інструменту розвитку підприємств України. Основними завданнями згідно з метою є дослідження сутності понять «циркулярна економіка», «бізнес-модель», визначення стану й ефективності наведених бізнес-моделей, а також доцільності їх впровадження в Україні.

Особливостям циркулярної економіки, засадам і принципам її функціонування, перевагам і недолікам застосування присвячено багато наукових статей і публікацій. У 20 столітті, коли питання забруднення навколишнього середовища, глобального потепління та вичерпності природних ресурсів почали загострюватися, вчені активно розвивали та досліджували питання сталої (циркулярної) економіки. Теоретичні аспекти циркулярної економіки досліджено та детально обґрунтовано в наукових роботах таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як: Д. Пірс, Р. Тернер, Д. Каррез, П. Саваге, М. Гайнс, Р. Зварич, А. Бабак та інших. Вагомий внесок у вивчення циркулярних бізнес-моделей, їх взаємодії та ефективності здійснили П. Огазі, Р. Мостагел, М. Руда, Я. Мирка, І. Пліш, Н. Горбаль та інші.

Поняття циркулярної економіки неодноразово згадувалося в працях Д. Пірса та Р. Тернера ще у 20 столітті [1]. Сьогодні дане поняття набуває все більшої актуальності та необхідності імплементації в бізнес, економіку та в повсякденне життя – для того, щоб подолати ряд проблем, які стають з кожним роком глобальнішими, зокрема: обмеженість ресурсів, глобальне потепління, забруднення навколишнього середовища, у тому числі морів, річок.

Згідно з прогнозами Вокс Україна, кількість населення планети щороку зростатиме. Припускається,

що чисельність населення світу зросте до 9,6 млрд осіб, і для забезпечення базових потреб людства необхідна буде наявність ресурсів обсягом у три такі планети, як Земля [2]. Безумовно, вичерпність природних ресурсів створює неабиякі проблеми у сфері розвитку промисловості, бізнесу, економіки, а також постає питання про якість життя людини в цілому. Зважаючи на наведені дані, поточна ситуація потребує трансформаційних змін в організації суспільства та економіці в найближчому часі.

Циркулярна модель економіки функціонує на засадах вторинного використання ресурсів та матеріалів, що дозволяє заощадити, тобто раціонально використати обмежені ресурси. Основними трьома принципами даної моделі є: *Reduce* (скорочення) – *Reuse* (повторне використання) – *Recycle* (переробка), але з часом вони трансформувалися в «10R» [3].

Про сутність поняття циркулярних бізнес-моделей відомо ще з 1950-х років, і вважається, що Фонд Еллен Макартур був першим, хто визначив і деталізував циркулярну економіку [4].

Бізнес-моделі циркулярної економіки – це універсальний інструмент, який дає можливість не лише поліпшити управління ресурсами та зменшити обсяг виробничих відходів, але й підвищити продуктивність компанії та зменшити її витрати [4]. Бізнес-моделі спрямовані на ліквідацію відходів як з виробничих процесів, так і з різних життєвих циклів. В Європі вже прийнятним є те, що будь-які відходи, такі як продукти харчування, старі речі, використані пластикові пляшки та інше, є цінною сировиною для перевиробництва та створення нової цінності.

На сьогодні існує щонайменше п'ять основних бізнес-моделей циркулярної економіки, які можуть бути використані суб'єктами господарювання в Україні, зокрема:

- 1) товар як послуга;
- 2) круговий ланцюг постачання;
- 3) переробка ресурсів;
- 4) продовження життєвого циклу (ЖЦ) товару;
- 5) дизайн без відходів [3].

Товар як послуга (*Product as a service*) – дана модель є альтернативою купівлі товару, тобто коли клієнт «орендує» товар, а оплата здійснюється по факту використання. Таким чином, для виробника є додатковий стимул, що полягає в такому: при виробництві товару всі права власності на матеріали зберігаються в нього, що спонукає виробника створювати такий товар, життєвий цикл якого є довготривалим [4].

Круговий ланцюг постачання (*Circular suppliers*) – дана модель передбачає заміну використання обмежених ресурсів на ресурси, які можна відновити, тобто які не є обмеженими у використанні. Саме такі ресурси є основою циркулярної економіки. Дана модель найчастіше використовується у сфері автомобілебудування й енергетики [3].

Переробка ресурсів (*Resources recovery*) – модель передбачає використання інноваційних технологій, що дають можливість відновити та використати ресурси повторно, тобто, використовуючи дану модель, вдається знизити обсяги відходів та підвищити рентабельність виробництва товару. Дана модель використовується на підприємствах, що займаються виробництвом великих обсягів побічних продуктів [4].

Продовження ЖЦ товару (*Product life extension*) – ця модель забезпечує можливість підприємствам подовжити життєвий цикл свого продукту, що здійснюється за рахунок реконструкції, ремонту чи його модернізації. Дана модель використовується підприємствами, що займаються виробництвом промислового устаткування [4].

Дизайн без відходів (*Design without waste*) – модель спрямована на створення такого продукту, який вимагає менше ресурсів для виробництва і в подальшому враховує можливість таких процесів, як ремонт, відновлення та використання ресурсів повторно. Дана модель найбільш актуальна для дрібносерійних підприємств [4].

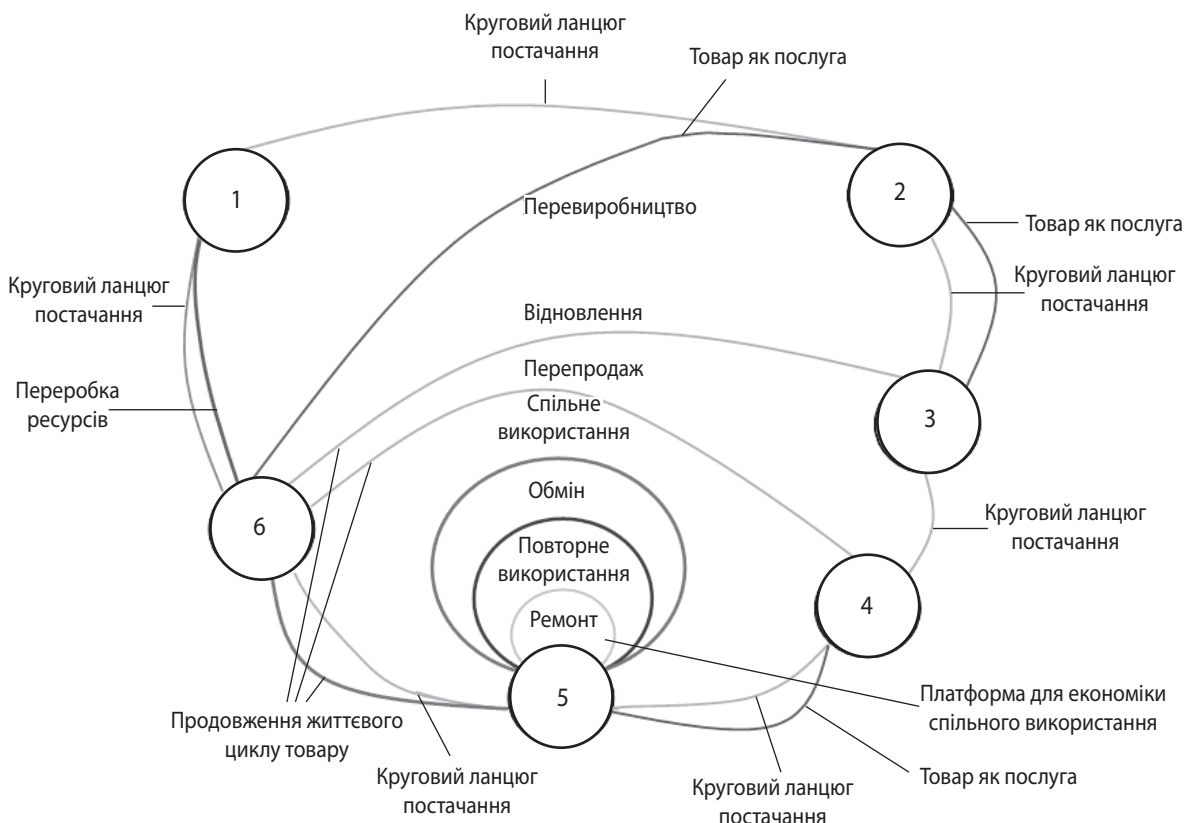
На рис. 1 відображено взаємодію деталізованих вище бізнес-моделей циркулярної економіки.

Варто зазначити, що наведені бізнес-моделі є рекомендованими до впровадження в Україні, адже їх використання забезпечить створення конкурентоспроможного продукту. Застосування даних бізнес-моделей дасть можливість пропрацювати всі етапи створення продукту.

Слід також розуміти, що впровадження даних бізнес-моделей підприємствами України передусім залежить від того, чи має компанія бажання та можливості перебудувати свою бізнес-модель, адже будь-які зміни вимагають матеріальних і часових витрат. Також упровадження таких бізнес-моделей стає джерелом інновацій. Важливим фактором є те, що їх упровадження можливе лише за підтримки держави, споживачів, а також ринкового середовища.

Бізнес-моделі визначають не лише діяльність усередині компанії, але й дають можливість розширити зв'язок між учасниками ланцюга поставок та іншими партнерами.

Можна виділити такі основні аспекти циркулярних бізнес-моделей, які поділяються на три рівні, а саме: рівень ведення бізнесу та витрати, ринкова вартість і рівень екосистеми [5].



Умовні позначення:

- 1 – Дизайн товару. 2 – Ресурси. 3 – Виробництво. 4 – Продажі та маркетинг. 5 – Використання продукції.
- 6 – Утилізація

Рис. 1. Взаємодія бізнес-моделей циркулярної економіки

Джерело: складено на основі [6, р. 244].

Рівень ведення бізнесу та витрати являє собою безпосередню, тобто пряму, фінансову вартість від продажу відходів, закупівлі меншої кількості матеріалів, вторинної переробки матеріалів та компонентів [5].

Ринкова вартість – певне подовження терміну експлуатації продукту та його якості, що є підставою для зміни характеру контрактів і пропозицій [5].

Рівень екосистеми є одним із найважливіших рівнів, що полягає в якісній оцінці змін, що пов'язані з використанням ресурсів, а також змін у життєвому циклі товару в цілому, що за допомогою циркулярних бізнес-моделей є більш вираженим і чітким [5].

На нашу думку, заслуговують на увагу приклади, де підприємства активно використовують дані бізнес-моделі. Безумовно, лідерами їх використання є підприємства, що функціонують на теренах Європейського Союзу, адже саме країни ЄС є лідерами на «циркулярному шляху».

Для прикладу візьмемо такий напрям діяльності, як енергопостачання. Французька компанія Schneider Electric – одна з перших компаній, що виграла нагороду за впровадження циркулярної економіки у виробництво. Компанія є масштабною і має філії більш ніж у 100 країнах світу; основою для виробництва в компанії є матеріали вторинної переробки, а також завдяки використанню таких інструментів, як лізинг та оплата за використання, компанія подовжує життєдіяльність продукції та термін її експлуатації. Застосування таких методів дозволило підприємству зберегти 100 000 тонн ресурсів протягом двох останніх років, а також збільшити свої доходи на 12% [7].

Цікавим є також приклад швейцарської компанії ІКЕА, яка у своїй роботі використовує не тільки відновлювальні матеріали, але й також матеріали переробки. Завдяки спільній роботі з постачальником із Італії компанія розробила матеріали з переробленої деревини та ПЕТ-пляшок. Розглядаючи стратегії виробництва продукції ІКЕА, можна помітити, що відсоток з найнижчим виконанням принципів «зеленого» дизайну становить 28,6% а найвищий – 100% [8]. Компанія також планує розробити дорожні карти для всіх категорій продуктів, а це означає, що всі товари компанії будуть циркулярними до 2030 року.

Говорячи про стратегію відновлення ресурсів, цікавим буде дослідження досвіду її імплементації виробником лікарських засобів, данською фармацевтичною компанією Novo Nordisk, яка здійснює обмін відходами та побічними продуктами разом із виробником ферментів Novozymes і DONG Energy в кооперації з нафтопереробним заводом. Відходи, що транспортуються трубопроводним шляхом з електростанції до виробничих точок Novo Nordisk і Novozymes, використовуються в кількох процесах. Зокрема, стічні води очищують і використовують для комунальних потреб, відходи золи та гіпсу переміщуються до виробника гіпсокартону, де використовуються в його

виробництві, а залишки біомаси стають добривом після обробки [4].

Компанія Lehigh Technologies, що знаходиться в місті Атланта, займається переробкою старих шин і гумових відходів у цілому на мікронизований порошок гуми, який застосовується в багатьох виробничих і будівельних сферах. Зокрема, компанія отримала винагороду за те, що виготовила близько 5 мільйонів шин [7].

У січні 2018 р. відома компанія Coca-Cola, що спеціалізується на виробництві солодких газованих вод, оголосила про реалізацію стратегії «Світ без відходів» (World Without Waste), головною метою якої є збір і переробка такої кількості пляшок (тари), яка доставляється на ринок до 2030 р. [9].

Цікавим прикладом застосування бізнес-моделі «Продукт як послуга» є французька компанія Michelin, що займається продажем шин, але як послуги. Плата за шини нараховується з розрахунку на милі, які були пройдені, тобто клієнти не володіють шинами як повноцінною власністю та, відповідно, не мають проблем, що стосуються технічного обслуговування, оскільки їх покриває фірма [4].

Зважаючи на досвід України, лише невелика кількість вітчизняних підприємств застосовує принципи циркулярної економіки, адже впровадження таких бізнес-моделей потребує як часових, так і матеріальних витрат, тому (враховуючи, що більшість підприємств прагнуть отримати прибуток у короткостроковій перспективі) вони не дуже поспішають їх активно впроваджувати. Також ситуація ускладнюється відсутністю державної підтримки та малою обізнаністю про економіку сталого розвитку.

Впровадження бізнес-моделей на підприємстві повинно відбуватися плавно, адже різка зміна напрямку може спричинити певні ризики, зокрема:

- ✦ *екологічні*, пов'язані із можливістю зростання рівня захворюваності, збільшення рівня використання ресурсів первинного та вторинного виду, видобутком сировини незаконним шляхом тощо;
- ✦ *соціальні* – супроводжуються підвищенням рівня корупції, зменшенням кількості робочих місць на початковому етапі, поширенням соціальної нерівності тощо;
- ✦ *економічні* – різке збільшення собівартості та, як наслідок, зміна цін, що може призвести до зменшення попиту в короткостроковій перспективі; крім того, через низький рівень обізнаності в технологіях, може знизитись ефективність виробництва.

Незважаючи на можливі проблеми, ризик є виправданим і в подальшому дозволить збільшити прибутки, створити нові робочі місця, а також відкрити нові ринки. Також варто пам'ятати про стратегії управління ризиками та успішно їх застосовувати за нагоди.

Для успішного впровадження бізнес-моделей підприємствам також рекомендується запровадити такі ініціативи [10]:

1. *Детальний аналіз продукту.* Сьогодні, окрім співвідношення ціна – якість, клієнт бажає купити товар, який принесе йому найбільшу цінність. З урахуванням цього матеріали, з яких виробляється даний товар, можна замінити на відновлювальні, при цьому не знижуючи якість самого товару.
2. *Двосторонній режим логістики.* Дана ініціатива передбачає повернення клієнтом цінних матеріалів, які були ним використані. Наприклад, повернення використаної тари.
3. *Синергія в розробленні нових інновацій.* Такий підхід допомагає зберегти час, ресурси та кошти у здійснюваних дослідженнях.
4. *Ринки вторинного використання.* Пошук таких ринків дозволить вийти за межі вже існуючого сектора діяльності підприємства, тим самим можна збільшити базу клієнтів і наростити прибуток.
5. *Безперервне спілкування з клієнтами.* Такий підхід дає можливість чітко відслідковувати потреби клієнта, а також зрозуміти, яку цінність клієнт хоче отримати, купуючи продукт компанії.

Отже, для того, щоб продукт/послуга компанії була конкурентоспроможною, важливо робити акцент на його/її екологічності та надійності. Потрібно сформувані стійкі конкурентні переваги продукту на основі використання принципів циркулярної економіки. Варто вести постійну комунікацію зі своїм клієнтом, досліджувати його смаки та вподобання для того, щоб дати клієнту саме ту цінність, яку він бажає отримати від продукту.

ВИСНОВКИ

Стан сучасної економіки та навколишнього середовища потребує все більших зусиль для збереження ресурсів, а саме, «зеленого зростання», що дасть можливість не просто вирішити ряд екологічних проблем, але й забезпечити майбутні потреби населення.

Проведене дослідження дає можливість зробити висновки про доцільність і пряму ефективність упровадження принципів та засад циркулярної економіки в процес виробництва, постачання та в повсякденне життя кожної людини.

Порівнюючи підходи до виробництва в країнах ЄС та в Україні, можна зробити висновок, що наша країна знаходиться лише на початку шляху до «зеленого зростання». Однак, незважаючи на те, що перехід на засади сталої економіки потребує деяких матеріальних і часових затрат, усі ризики є виправданими. Доказом ефективності запровадження циркулярних бізнес-моделей є підприємства, що функціонують на

теренах Європи. Завдяки запровадженню бізнес-моделей у етапи виробництва компаніям вдається заощадити значну частину ресурсів, збільшити свої доходи та навіть створити додаткові робочі місця.

Для того, щоб перехід до циркулярної економіки був плавним і не спричинив великих ризиків для вітчизняних підприємств, необхідно реалізувати певні кроки, зокрема:

- ✦ здійснити аналіз стану діяльності;
- ✦ розробити цінності та стратегію переходу до сталого розвитку;
- ✦ проаналізувати технологічні тенденції;
- ✦ визначити свої можливості та встановити терміни для їх досягнення.

У такому переході вітчизняним підприємства потрібна підтримка з боку держави та ринкового середовища. На жаль, сьогодні однією з проблем також є мала обізнаність про циркулярну економіку як підприємств, так і суспільства в цілому, тому важливим аспектом є необхідність удосконалення існуючого законодавства, а також різних директив і проектів, які б забезпечили можливість більше дізнатися про особливості та переваги переходу до концепції сталого розвитку.

Необхідна чітка оцінка ефективності застосування бізнес-моделей вітчизняними підприємствами, тобто застосування тієї чи іншої бізнес-моделі можливе відповідно до сфери діяльності компанії. Варто зауважити, що бізнес-моделі можуть взаємодіяти між собою, даючи компаніям можливість досягнути кращих результатів. Незважаючи на певні ризики, що існують під час їх запровадження, компаніям потрібно сконцентруватися на довгостроковій вигоді, яку вони можуть отримати, а у відповідь на можливі ризики – розробити адекватні механізми їх швидкої нейтралізації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Подра О. І., Горошко Ю. В. Циркулярна економіка як детермінантна сталого розвитку та конкурентоспроможності України. *Економіка Фінанси Право*. 2022. № 11. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.11.8>
2. Малолітнева В. Відповідальне державне споживання. Як циркулярні закупівлі можуть врятувати світ // Вокс Україна. 04.04.2019. URL: <https://voxukraine.org/uk/vidpovidalne-derzhavne-spozhyvannya-yak-tsirkulyarni-zakupivli-mozhut-vryatuvati-svit/>
3. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 1. С. 109–110. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V.pdf
4. Миценко І., Хаджинов І. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1. С. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3>

5. Oghazi P., Mostaghel R. What are Circular Business Models (CBM). URL: <https://innovationmanagement.se/2017/11/16/what-are-circular-business-models-cbm>
 6. Gonchar V., Gorokhova T., Mamatova L. Circular Economy as a Driver of Sustainable Development of Ukraine. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2020. No. 2. P. 239–248. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0222>
 7. Горбаль Н., Пліш В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки і управління»*. 2021. Т. 5. № 1. С. 15–29. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>
 8. IKEA Sustainability Report FY20. URL: https://www.ikea.com/se/sv/files/pdf/c3/e2/c3e2b54b/ikea_sustainability_report_fy20.pdf
 9. Принципи циркулярної економіки Coca-Cola. URL: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/sustainable-development/principi-cirkulyarnoyi-ekonomiki-coca-cola>
 10. Нечитайло Д. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка // *Економічна правда*. 02.09.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/>
- REFERENCES**
- Gonchar, V., Gorokhova, T., and Mamatova, L. "Circular Economy as a Driver of Sustainable Development of Ukraine". *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 2 (2020): 239-248. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0222>
- Horbal, N., and Plish, V. "Tsyrukuliarni biznes-modeli dla staloho rozvytku ukrainskykh pidpriemstv" [Circular Business Models for Sustainable Development of Ukrainian Enterprises]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriya «Problemy ekonomiky i upravlinnia»*, vol. 5, no. 1 (2021): 15-29. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>
- "IKEA Sustainability Report FY20". https://www.ikea.com/se/sv/files/pdf/c3/e2/c3e2b54b/ikea_sustainability_report_fy20.pdf
- Malolitneva, V. "Vidpovidalne derzhavne spozhyvannia. Yak tsyrkuliarni zakupivli mozhut vriatuvaty svit" [Responsible Public Consumption. How Circular Procurement Can Save the World]. *Voks Ukraina*. April 04, 2019. <https://voxukraine.org/uk/vidpovidalne-derzhavne-spozhyvannya-yak-tsirkulyarni-zakupivli-mozhut-vryatuvaty-svit/>
- Mytsenko, I., and Khadzhyrov, I. "Kontseptsii kruhovyykh biznes-modelei kliuchovykh yevropeyskykh kompanii" [Concepts of Circular Business Models of Key European Companies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1 (2022): 25-38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.3>
- Nechytailo, D. "Z chystoho arkuша: yak pratsiuie i chym vyhidna tsyrkuliarna ekonomika" [ENGLISH_UA From a Clean Slate: How Does the Circular Economy Work and What are Its Benefits]. *Ekonomichna pravda*. September 02, 2020. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/>
- Oghazi, P., and Mostaghel, R. "What are Circular Business Models (CBM)". <https://innovationmanagement.se/2017/11/16/what-are-circular-business-models-cbm>
- "Pryntsyipy tsyrkuliarnoi ekonomiky Coca-Cola" [The Principles of Coca-Cola's Circular Economy]. <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/sustainable-development/principi-cirkulyarnoyi-ekonomiki-coca-cola>
- Podra, O. I., and Horoshko, Yu. V. "Tsyrukuliarna ekonomika yak determinantna staloho rozvytku ta konkurento-spromozhnosti Ukrainy" [Circular Economy as a Determinant of Sustainable Development and Competitiveness of Ukraine]. *Ekonomika Finansy Pravo*, no. 11 (2022): 35-39. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.11.8>
- Ruda, M. V., and Myrka, Ya. V. "Tsyrukuliarni biznes-modeli v Ukraini" [Circular Business Models in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 1 (2020): 109-110. https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf