

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Маркетинг сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності  
підприємства в Україні

здобувач (ка) 4 курсу групи МАР-22д

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: Маркетинг

Колесник В.Є.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник доц., д.е.н. Белоусов Я.І.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



31 березня 2026 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Колесник Валерія Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетинг сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності підприємства в Україні

керівник роботи Белоусов Я.І., д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» 04 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи «15» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного маркетингу, сталого розвитку; дані звіту з переддипломної практики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

4.1. Теоретичні основи маркетингу сталого розвитку та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

4.2. Діагностика маркетингу сталого розвитку та рівня конкурентоспроможності підприємства

4.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу сталого розвитку

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1     | Затвердження та надання теми роботи   | квітень 2026 р.               |          |
| 2     | Обґрунтування актуальності теми роботи  | квітень 2026 р.               |          |
| 3     | Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи | квітень 2026 р.               |          |
| 4     | Надання матеріалів по першому розділу роботи  | квітень 2026 р.               |          |
| 5     | Збір інформації для написання другого розділу роботи  | травень 2026 р.               |          |
| 6     | Надання матеріалів по другому розділу роботи  | травень 2026 р.               |          |
| 7     | Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи                                      | травень 2026 р.               |          |
| 8     | Надання матеріалів по третьому розділу роботи   | червень 2026 р.               |          |
| 9     | Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів                   | червень 2026 р.               |          |
| 10    | Підготовка доповіді до захисту роботи   | червень 2026 р.               |          |

Здобувач



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Колесник В.Є.

(прізвище та ініціали)

Белоусов Я.І.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 77, табл. 17

Маркетинг, сталий розвиток, конкурентоспроможність підприємства, маркетинг сталого розвитку, екологічний продукт, «зелені» канали розподілу, комунікації сталого розвитку, соціально-екологічна репутація, конкурентні переваги, харчова промисловість, економічна ефективність.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо використання маркетингу сталого розвитку як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства. У роботі розкрито сутність, принципи та інструменти маркетингу сталого розвитку, визначено сучасні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства та запропоновано інтегральну модель механізму їх взаємозв'язку. Проведено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт» із використанням PESTEL-, SNW- та SWOT-аналізу, здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами. Виявлено, що підприємство перебуває на початковому етапі впровадження маркетингу сталого розвитку, що корелює з низькими показниками впізнаваності бренду та соціально-екологічної репутації. Отримані результати мають прикладне значення для підприємств харчової промисловості в контексті євроінтеграційних процесів та зростання свідомості споживачів.

## ABSTRACT

Kolesnyk V.Y. Sustainable development marketing as a factor of enterprise competitiveness in Ukraine. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 075 "Marketing", educational and professional program "Marketing". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the use of sustainable development marketing as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise. The work reveals the essence, principles and tools of sustainable development marketing, identifies modern approaches to interpreting the competitiveness of the enterprise and proposes an integrated model of the mechanism of their relationship. A comprehensive diagnosis of the economic activities of LLC "Kharchoprom-Standard" was carried out using PESTEL, SNW and SWOT analysis, and an assessment of the level of competitiveness of the enterprise compared to its main competitors was carried out. It was found that the enterprise is at the initial stage of implementing sustainable development marketing, which correlates with low indicators of brand recognition and social and environmental reputation. The results obtained have applied significance for food industry enterprises in the context of European integration processes and growing consumer awareness.

**Key words:** marketing, sustainable development, enterprise competitiveness, sustainable development marketing, ecological product, "green" distribution channels, sustainable development communications, social and environmental reputation, competitive advantages, food industry, economic efficiency.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА    | 10 |
| 1.1. Сутність, принципи та інструменти маркетингу сталого розвитку   | 10 |
| 1.2. Конкурентоспроможність підприємства: еволюція підходів та сучасні фактори впливу                                      | 14 |
| 1.3. Механізм впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства                                    | 22 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1  | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА                             | 32 |
| 2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності (на прикладі ТОВ «Харчопром-Стандарт») | 32 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Харчопром-Стандарт»                                 | 39 |
| 2.3. Оцінка маркетингу сталого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Харчопром-Стандарт»                                 | 48 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2  | 53 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ                      | 56 |
| 3.1. Напрями вдосконалення маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт»   | 56 |
| 3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів з маркетингу сталого розвитку                    | 60 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3  | 65 |
| ВИСНОВКИ   | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 73 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до проблем екологічної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу та досягнення цілей сталого розвитку. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, порушених логістичних ланцюгів, високої інфляції та значної міграції населення, пошук нових джерел конкурентних переваг набуває критичного значення. Традиційні фактори конкурентоспроможності – ціна, якість, ширина дистрибуції – поступово втрачають свою вирішальну роль, оскільки вони є відносно легко відтворюваними конкурентами. Натомість дедалі більшого значення набувають нематеріальні активи – репутація, довіра споживачів, соціально-екологічна відповідальність. Саме в цьому контексті маркетинг сталого розвитку розглядається як перспективна концепція, здатна забезпечити довгострокові конкурентні переваги через диференціацію бренду, підвищення лояльності споживачів та зниження операційних витрат. Водночас теоретичні та методичні аспекти впровадження маркетингу сталого розвитку на підприємствах харчової промисловості України залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад маркетингу сталого розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо його використання як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність, принципи та інструменти маркетингу сталого розвитку;

- проаналізувати еволюцію підходів до конкурентоспроможності підприємства та виявити сучасні фактори її формування;

- розкрити механізм впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентні позиції підприємства;

здійснити діагностику господарської діяльності та маркетингового середовища підприємства-базис дослідження;

оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та стан впровадження маркетингу сталого розвитку;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингу сталого розвитку та оцінити їхню економічну та соціальну ефективність.

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації маркетингу сталого розвитку на підприємствах харчової промисловості України, що впливають на їхню конкурентоспроможність.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, практичні інструменти та ефекти впровадження маркетингу сталого розвитку як фактора конкурентоспроможності середнього підприємства харчової промисловості.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення та системного аналізу – для визначення понятійно-категоріального апарату та розробки концептуальної моделі впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність; фінансово-економічного аналізу – для оцінки господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки; PESTEL-аналізу – для діагностики факторів макросередовища; SNW-аналізу – для виявлення сильних, нейтральних та слабких сторін внутрішнього середовища; методу багатфакторного порівняльного аналізу – для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно основних конкурентів; структурно-логічного моделювання – для розробки стратегії впровадження маркетингу сталого розвитку; методів економіко-математичного прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є офіційна фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Харчопром-Стандарт» за 2022–2024 роки, а також регуляторно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики та аналітичні звіти Gradus Research, Nielsen. Крім того, використано наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики маркетингу сталого розвитку та конкурентоспроможності.



Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «Харчопром-Стандарт» з метою підвищення впізнаваності бренду, покращення соціально-екологічної репутації та зростання рівня конкурентоспроможності. Запропонований у роботі підхід до діагностики та впровадження маркетингу сталого розвитку може бути використаний іншими підприємствами харчової промисловості України, які перебувають у пошуку нових джерел конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, принципи та інструменти маркетингу сталого розвитку

Трансформація ринкових відносин в умовах посилення екологічних, соціальних та управлінських викликів обумовлює перегляд традиційних концепцій маркетингу. Домінування орієнтації на короткостроковий прибуток поступово поступається місцем парадигмі, яка інтегрує цілі сталого розвитку в базові бізнес-процеси. У сучасній науковій літературі цей підхід отримав назву «маркетинг сталого розвитку» (sustainability marketing), який розглядається як логічне продовження концепцій соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії [5; 12].

Ключовою відмінністю маркетингу сталого розвитку від традиційного є зміщення акценту з максимізації споживчої цінності для задоволення індивідуальних потреб на створення довгострокової цінності для зацікавлених сторін (stakeholders) із урахуванням обмеженості природних ресурсів та соціальної справедливості. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний маркетинг має стати «драйвером відповідального зростання», де прибутковість не суперечить екологічній безпеці та добробуту суспільства [18, с. 87].

Аналіз наукових джерел [3; 9; 14] дозволяє виокремити три концептуальні рівні маркетингу сталого розвитку. Перший рівень – «зелений» маркетинг, що фокусується на екологічних характеристиках продукту та зменшенні негативного впливу виробництва на довкілля. Другий рівень – соціально-відповідальний маркетинг, який додатково враховує інтереси працівників, місцевих громад та етичні аспекти комунікації. Третій, інтегральний рівень, передбачає системне включення принципів сталого розвитку до всіх елементів маркетингового комплексу – від розробки продукту

до постпродажного обслуговування, що формує стійку конкурентну перевагу підприємства [9; 14].

Систематизація наукових підходів [5; 12; 18] дозволяє визначити базові принципи маркетингу сталого розвитку, які суттєво відрізняють його від традиційної маркетингової концепції. Принцип орієнтації на довгострокову цінність передбачає відмову від стимулювання надмірного споживання на користь формування лояльності через прозорість, довіру та відповідальність. Принцип «потрійного результату» (triple bottom line) вимагає одночасного досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей, що є імперативом сучасного бізнесу в умовах посилення регуляторного тиску та зростання свідомості споживачів [18].

Важливою особливістю є реалізація принципу інклюзивності, який передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесів прийняття маркетингових рішень. За даними досліджень [12; 20], підприємства, що впроваджують діалогові форми взаємодії зі споживачами, постачальниками та громадськістю щодо екологічних та соціальних аспектів діяльності, демонструють вищу стійкість до ринкових коливань та отримують значні репутаційні дивіденди.

Таким чином, принципами маркетингу сталого розвитку є: орієнтація на довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів; забезпечення «потрійного результату» (економіка – екологія – соціум); прозорість та відкритість комунікацій; інклюзивність (залучення стейкхолдерів до прийняття рішень); відповідальність за повний життєвий цикл продукту.

Для практичної реалізації зазначених принципів формується система інструментів маркетингу сталого розвитку, яка модифікує класичний комплекс маркетингу (4P). Вітчизняні та зарубіжні дослідники [3; 9; 14] пропонують розширену модель «Sustainable Marketing Mix», що включає такі елементи, як екологічний продукт (green product), справедливе ціноутворення (fair pricing), «зелені» канали розподілу (green logistics) та комунікації сталого розвитку (sustainability communication). Узагальнюючий підхід до класифікації інструментів маркетингу сталого розвитку подано в табл. 1.1.

## Інструменти маркетингу сталого розвитку підприємства

| Група інструментів           | Конкретні форми реалізації  | Очікуваний вплив на конкурентоспроможність                               |
|------------------------------|---|--|
| Екологічний продукт          | Використання вторинної сировини, біорозкладних матеріалів; зменшення енергоємності; модульність (ремонтпридатність) | Диференціація, підвищення лояльності екосвідомих споживачів              |
| Справедливе ціноутворення    | Внутрішній еко-податок; преміальна ціна за екологічність; прозорість структури ціни                                 | Формування довіри, обґрунтування цінової премії                          |
| «Зелені» канали              | Зворотна логістика; оптимізація маршрутів (CO <sub>2</sub> ); відмова від надлишкового пакування                    | Скорочення витрат, зменшення вуглецевого сліду бренду                    |
| Комунікації сталого розвитку | Екомаркування; звітність ESG; краудфандинг екопроектів; SMM-активізм  | Зміцнення репутації, залучення інвестицій, зниження репутаційних ризиків |

Джерело: складено автором на основі [3; 9; 14]

Однією з провідних тенденцій, що підтверджує зростання впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентні позиції підприємств, є зміна споживчої поведінки. Результати глобальних досліджень Nielsen та Accenture [20] свідчать, що понад 70% споживачів в економічно розвинених країнах готові сплачувати вищу ціну за товари від соціально-відповідальних брендів. Для України, згідно з опитуваннями Gradus Research [17], цей показник дещо нижчий (близько 45%), однак демонструє стійке зростання, особливо серед молодіжної аудиторії та споживачів із середнім та високим рівнем доходів. Це створює передумови для формування нових ринкових ніш, де конкурентні переваги базуються не на ціновому демпінгу, а на екологічній та соціальній відповідальності бізнесу.

Порівняльна характеристика традиційного маркетингу та маркетингу сталого розвитку

| Критерій порівняння            | Традиційний маркетинг                               | Маркетинг сталого розвитку   |
|--------------------------------|---|--|
| Головна мета                   | Максимізація прибутку, задоволення потреб споживача | Створення довгострокової цінності для бізнесу, суспільства та довкілля |
| Об'єкт управління              | Угода (транзакція)                                  | Відносини зі стейкхолдерами  |
| Часовий горизонт               | Коротко- та середньостроковий                       | Довгостроковий (стратегічний)  |
| Ставлення до ресурсів          | Екстенсивне, орієнтація на нарощування споживання   | Ощадливе, циркулярне (повторне використання)                           |
| Ключові показники ефективності | ROI, частка ринку, обсяг продажів                   | ESG-індекси, вуглецевий слід, соціальна ефективність                   |
| Роль споживача                 | «Ціль» маркетингового впливу                        | Партнер у співтворенні цінності  |

Джерело: складено автором на основі [5; 12; 18]

Порівняльний аналіз таблиць 1.1 та 1.2 дає змогу стверджувати, що маркетинг сталого розвитку трансформує не лише окремі інструменти, а й саму філософію ринкової поведінки підприємства. Якщо традиційний маркетинг орієнтований на максимізацію споживання тут і зараз, то маркетинг сталого розвитку пропонує компроміс між поточними комерційними інтересами та довгостроковими цілями збереження ресурсів і соціальної стабільності [5]. Такий підхід особливо актуальний для підприємств в Україні, які стикаються з викликами повоєнної відбудови, євроінтеграції та необхідності підвищувати конкурентоспроможність без надмірного навантаження на навколишнє середовище.

Таким чином, сутність маркетингу сталого розвитку полягає у системній інтеграції екологічних та соціальних імперативів у комплекс маркетингу з метою створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Його ключовими принципами є орієнтація на довгострокову цінність, забезпечення

«потрійного результату», прозорість та інклюзивність. Специфічний інструментарій (екологічний продукт, справедливе ціноутворення, «зелені» канали та комунікації сталого розвитку) забезпечує формування конкурентних переваг, пов'язаних із репутацією, лояльністю екосвідомих споживачів та зниженням операційних витрат.

## 1.2. Конкурентоспроможність підприємства: еволюція підходів та сучасні фактори впливу

Конкурентоспроможність підприємства належить до числа ключових категорій сучасної економічної науки та практики управління, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання утримувати або розширювати свою присутність на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Незважаючи на тривалу історію досліджень, поняття «конкурентоспроможність підприємства» залишається дискусійним, багатоаспектним та таким, що потребує постійного уточнення відповідно до змін зовнішнього середовища, технологічних укладів та суспільних очікувань. Як слушно зазначає М. Портер, конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а виступає результатом складного поєднання внутрішніх компетенцій підприємства та умов галузевого ринку [21, с. 45].

Аналіз наукових джерел [2; 8; 11; 16; 19] свідчить про існування кількох концептуальних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього складного феномена. Ресурсний підхід трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно використовувати наявні та залучати необхідні ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні) для створення цінності, що перевищує витрати на їх залучення. Прихильники цього підходу [8; 19] наголошують, що унікальні, важковідтворювані та цінні ресурси є першоосновою стійких конкурентних переваг, а отже, конкурентоспроможність похідна від якості ресурсної бази підприємства. У межах ресурсної концепції особливе значення надається нематеріальним активам – брендам, патентам,

ноу-хау, організаційній культурі та репутації, оскільки саме вони створюють бар'єри для копіювання конкурентами.

Позиційний (ринковий) підхід, розвинутий у працях М. Портера [21], визначає конкурентоспроможність через здатність підприємства займати та захищати вигідну ринкову позицію в межах певної галузі. Відповідно до цього підходу, ключовими детермінантами конкурентоспроможності виступають: частка ринку, відносна сила впливу на постачальників та споживачів, здатність протистояти тиску з боку товарів-замінників та нових конкурентів. Позиційний підхід акцентує увагу на зовнішніх факторах та структурі галузі, дещо недооцінюючи внутрішні компетенції підприємства. Критики цього напряму [11] слушно зауважують, що в умовах високої динаміки ринків та розмиття галузевих меж традиційні галузеві структури втрачають прогностичну цінність, що обмежує застосування класичного позиційного аналізу.

Функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як інтегральну характеристику ефективності реалізації окремих функціональних стратегій – виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної, управлінської. Згідно з цією логікою, конкурентоспроможність є агрегованим результатом досконалості бізнес-процесів, якості продукції, продуктивності праці, фондовіддачі та інших часткових показників. Незважаючи на операційну зручність та можливість кількісного вимірювання, функціональний підхід часто критикують за механістичність та нездатність врахувати синергетичні ефекти від взаємодії різних функціональних сфер [2; 16].

Сучасний стратегічний підхід інтегрує досягнення попередніх концепцій, розглядаючи конкурентоспроможність як динамічну здатність підприємства до адаптації, навчання та випереджаючого реагування на зміни зовнішнього середовища. У межах цього підходу акцент зміщується з оцінки поточного стану на прогнозування майбутніх конкурентних позицій, що особливо важливо в умовах нестабільності, характерної для сучасної української економіки [19]. Стратегічний підхід наголошує, що конкурентоспроможність – це не стільки результат минулих успіхів, скільки потенціал до створення

цінності в майбутньому, який значною мірою визначається якістю стратегічного управління та здатністю до інновацій.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства як комплексну, багатоаспектну характеристику, що відображає його здатність розробляти, виробляти та реалізовувати товари (роботи, послуги), які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з продукцією конкурентів, за умови забезпечення довгострокової економічної ефективності та соціально-екологічної відповідальності. Це визначення акцентує увагу на трьох важливих аспектах: по-перше, орієнтації на споживчу цінність; по-друге, порівняльному характері конкурентоспроможності (неможливо визначити її рівень без співставлення з конкурентами); по-третє, обов'язковій умові довгострокової ефективності, що виключає досягнення короткострокових переваг ціною втрати стійкості в майбутньому.

Розуміння сутності конкурентоспроможності було б неповним без аналізу її структурних елементів та класифікаційних ознак. Багатовимірність цього поняття зумовлює існування різних типологій, які доцільно систематизувати за низкою критеріїв. Залежно від рівня агрегування виділяють конкурентоспроможність продукції (товару, послуги), конкурентоспроможність бізнес-одиниці (стратегічної господарської одиниці), конкурентоспроможність підприємства в цілому (корпоративну) та конкурентоспроможність інтегрованих структур (кластерів, асоціацій, холдингів) [8; 19]. Кожен із зазначених рівнів має специфічні критерії оцінки та фактори впливу, однак вони тісно взаємопов'язані: конкурентоспроможність продукції є базовою передумовою конкурентоспроможності підприємства загалом, а остання, своєю чергою, визначає довгострокові перспективи розвитку.

За характером конкурентних переваг традиційно виділяють цінову та нецінову конкурентоспроможність. Цінова конкурентоспроможність базується на здатності підприємства встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами за порівнянної якості продукції, що досягається за рахунок нижчої собівартості, ефекту масштабу, оптимізації логістики або державної підтримки. Нецінова



конкурентоспроможність ґрунтується на унікальних властивостях продукції, якості, дизайні, післяпродажному обслуговуванні, репутації, іміджі бренду та інших параметрах, що створюють додаткову споживчу цінність. У сучасних умовах, особливо на ринках товарів тривалого користування та послуг, саме нецінові фактори стають вирішальними, оскільки споживачі дедалі більше орієнтуються на сукупну цінність володіння, а не лише на початкову ціну придбання [11; 16].

Важливим напрямом класифікації є поділ конкурентоспроможності на операційну (тактичну) та стратегічну. Операційна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в поточному періоді, використовуючи наявні потужності та компетенції. Вона є необхідною умовою виживання, проте не гарантує довгострокового успіху, оскільки конкурентні переваги, що базуються на операційній ефективності, зазвичай швидко копіюються суперниками. Стратегічна конкурентоспроможність, навпаки, передбачає створення унікальної позиції на ринку, яку важко або неможливо відтворити, що забезпечує отримання надприбутків у довгостроковій перспективі [21]. Розрізнення цих двох типів має важливе практичне значення, оскільки спрямовує управлінські рішення на формування стійких конкурентних переваг, а не на короткострокову оптимізацію.

Факторний аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає виокремлення сукупності умов та обставин, що впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку. Загальновизнаною є класифікація факторів за джерелом походження: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні фактори безпосередньо контролюються підприємством і включають: якість управління, технологічний рівень виробництва, кваліфікацію персоналу, ефективність маркетингової діяльності, інноваційну активність, організаційну структуру, систему мотивації, фінансовий стан тощо. Саме ці фактори є об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу при розробці програм підвищення конкурентоспроможності [2; 16].

Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства і безпосередньо не залежать від його зусиль. До них відносять:

загальноекономічну ситуацію (темпи економічного зростання, рівень інфляції, обмінний курс), державну політику (податкову, митну, антимонопольну, інвестиційну), науково-технічний прогрес, соціокультурні зміни, демографічні тенденції, екологічні обмеження. Хоча підприємство не може безпосередньо впливати на більшість зовнішніх факторів, воно здатне адаптуватися до них, мінімізувати загрози та використовувати можливості, що відкриваються. Саме здатність до адаптації, як зазначалося раніше, є важливою складовою стратегічної конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Упродовж останніх двох десятиліть відбувається суттєва трансформація факторного простору конкурентоспроможності підприємств під впливом глобалізації, цифровізації, екологізації та зростання ролі нематеріальних активів. Якщо в індустріальну епоху ключовими факторами були доступ до дешевих ресурсів (сировини, енергії, робочої сили) та ефект масштабу, то в постіндустріальній економіці на перший план виходять інноваційний потенціал, якість людського капіталу, гнучкість управлінських систем, репутація та соціальна відповідальність [8; 19]. Особливого значення набувають фактори, пов'язані з інтелектуальною власністю, цифровими компетенціями, клієнтоорієнтованістю та здатністю швидкої адаптації до змін. Ця трансформація безпосередньо впливає на методи оцінки конкурентоспроможності: традиційні фінансові показники (рентабельність, ліквідність) дедалі частіше доповнюються не фінансовими – індексами споживчої лояльності, показниками інноваційної активності, ESG-рейтингами.

Систематизація розглянутих теоретичних положень дозволяє представити класифікацію видів конкурентоспроможності підприємства у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1.3

## Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства

| Класифікаційна ознака | Види конкурентоспроможності | Коротка характеристика                             |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Рівень агрегування    | Продуктова                  | Конкурентоспроможність окремого товару або послуги |
|                       | Бізнес-одиниці              | Конкурентоспроможність стратегічної                |

|                       |                             |  |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Класифікаційна ознака | Види конкурентоспроможності | Коротка характеристика                                       |
|                       |                             | господарської одиниці  |
|                       | Корпоративна                | Інтегральна конкурентоспроможність підприємства в цілому     |
| Характер переваг      | Цінова                      | Базується на нижчих витратах та цінах                        |
|                       | Нецінова                    | Ґрунтується на якості, унікальності, сервісі, іміджі         |
| Часовий горизонт      | Операційна (тактична)       | Ефективність у поточному періоді, швидко копіюється          |
|                       | Стратегічна                 | Унікальна позиція, стійка у довгостроковій перспективі       |
| Об'єкт оцінювання     | Фактична                    | Досягнутий рівень конкурентоспроможності                     |
|                       | Потенційна                  | Можливий рівень за умови реалізації наявного потенціалу      |
| Сфера прояву          | Ринкова                     | Відображає позиції на конкретному товарному ринку            |
|                       | Ресурсна                    | Характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу |
|                       | Управлінська                | Визначається якістю системи менеджменту та стратегування     |

Джерело: складено автором на основі [2; 8; 16; 19]

Наведена класифікація демонструє багатогранність досліджуваної категорії та свідчить про неможливість зведення конкурентоспроможності до якогось одного показника чи аспекту діяльності підприємства. Кожен з видів має власні методи оцінювання та фактори впливу, однак між ними існує тісний взаємозв'язок: наприклад, продуктова конкурентоспроможність є базою для формування конкурентоспроможності бізнес-одиниці, а остання, своєю чергою, визначає загальну конкурентоспроможність підприємства. Водночас стратегічна конкурентоспроможність неможлива без високого рівня управлінської, а ринкова – без ресурсної. Саме тому під час діагностики конкурентоспроможності доцільно застосовувати комплексний підхід, що враховує різні її види та рівні.

Особливої уваги в контексті теми дослідження заслуговують сучасні фактори конкурентоспроможності, що набувають дедалі більшого значення в умовах переходу до сталого розвитку. Узагальнення результатів емпіричних досліджень [3; 17; 20] та теоретичних розробок [5; 12; 14] дозволяє стверджувати, що до традиційних факторів (ціна, якість, сервіс, канали розподілу, комунікації) додаються принципово нові, пов'язані з екологічною та соціальною відповідальністю бізнесу. Серед них: здатність підприємства до циркулярних бізнес-моделей (повторне використання матеріалів, переробка відходів), рівень прозорості ланцюга поставок (від первинного джерела сировини до кінцевого споживача), наявність верифікованих екологічних сертифікатів, реалізація соціальних програм для місцевих громад, забезпечення справедливих умов праці, дотримання прав людини.

Вплив зазначених факторів на конкурентоспроможність опосередковується через кілька механізмів. По-перше, вони знижують репутаційні ризики: підприємства, що ігнорують екологічні та соціальні імперативи, можуть стати об'єктом бойкоту з боку споживачів, критики в медіа, санкцій з боку інвесторів. По-друге, фактори сталого розвитку створюють додаткові можливості для диференціації на ринку, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та зниження чутливості до ціни з боку окремих сегментів споживачів. По-третє, екологізація виробництва (енергоефективність, зменшення матеріало- та водомісткості) прямо впливає на собівартість продукції, створюючи цінові переваги. По-четверте, високі стандарти соціальної відповідальності підвищують залученість та продуктивність персоналу, знижують плинність кадрів, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності [12; 20].

Таким чином, сучасний зміст конкурентоспроможності підприємства не може бути зведений до традиційних параметрів якості та ціни, оскільки він дедалі більше визначається здатністю бізнесу інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію та операційну діяльність. Це положення знаходить пряме підтвердження в результатах порівняльного аналізу традиційної та сучасної парадигм конкурентоспроможності, що подано в таблиці 1.4.

Порівняльна характеристика традиційної та сучасної парадигм конкурентоспроможності підприємства

| Критерій порівняння       | Традиційна парадигма (індустріальна епоха)                               | Сучасна парадигма (постіндустріальна, сталий розвиток)             |
|---------------------------|--|--|
| Домінуючі фактори         | Доступ до ресурсів, ефект масштабу, низькі витрати                       | Інновації, людський капітал, репутація, соціальна відповідальність |
| База конкурентних переваг | Матеріальні активи, виробничі потужності, фінансовий капітал             | Нематеріальні активи, бренди, патенти, дані, компетенції           |
| Роль споживача            | Об'єкт маркетингового впливу, пасивний отримувач цінності                | Партнер у співтворенні цінності, активний учасник комунікацій      |
| Часовий горизонт          | Коротко- та середньостроковий, орієнтація на квартальну звітність        | Довгостроковий, баланс інтересів стейкхолдерів                     |
| Ставлення до екології     | Екологічні витрати як неминуче зло, мінімізація витрат на природоохорону | Екологічна відповідальність як фактор конкурентоспроможності       |
| Соціальний вимір          | Соціальні програми як благодійність (PR-інструмент)                      | Соціальна відповідальність як складова бізнес-моделі               |
| Оцінка ефективності       | Фінансові показники (ROI, ROE, EPS)                                      | Збалансована система показників (BSC) + ESG-метрики                |
| Адаптивність              | Низька, орієнтація на стабільність та передбачуваність                   | Висока, готовність до змін, навчальна організація                  |

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 8; 12; 19]

Порівняльний аналіз таблиці 1.4 засвідчує, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах – це не лише здатність виробляти якісний продукт за нижчою ціною, а й уміння створювати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у свою діяльність. Саме ця трансформація парадигми конкурентоспроможності створює концептуальне підґрунтя для дослідження маркетингу сталого розвитку як фактора конкурентоспроможності підприємства: оскільки

змінилися «правила гри» на ринку, мають змінитися і підходи до управління маркетинговою діяльністю, яка дедалі більше орієнтується не на стимулювання споживання заради споживання, а на формування довгострокових партнерських відносин на засадах відкритості, довіри та взаємної відповідальності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки. По-перше, конкурентоспроможність підприємства є багатоаспектною категорією, яка еволюціонувала від ресурсно- та позиційно-орієнтованих трактувань до сучасного стратегічного розуміння, що акцентує здатність до адаптації, навчання та створення довгострокової цінності для стейкхолдерів. По-друге, класифікація видів конкурентоспроможності за різними ознаками (рівень агрегування, характер переваг, часовий горизонт, об'єкт оцінювання, сфера прояву) свідчить про необхідність застосування комплексного підходу до її діагностики та управління. По-третє, сучасна парадигма конкурентоспроможності характеризується зміщенням акцентів з матеріальних активів та цінових факторів на нематеріальні активи, репутацію, інновації та соціально-екологічну відповідальність. По-четверте, фактори сталого розвитку дедалі більше впливають на конкурентні позиції підприємств через механізми репутаційного ризику, диференціації, операційної ефективності та залучення персоналу.

### 1.3. Механізм впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства

Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову діяльність підприємства не є самоціллю або даниною модній управлінській тенденції. Натомість вона виступає потужним чинником трансформації конкурентних позицій суб'єкта господарювання, здатним суттєво впливати як на операційні показники, так і на довгострокову ринкову стійкість. Розуміння механізму цього впливу потребує аналізу того, як саме маркетинг сталого розвитку модифікує традиційні детермінанти конкурентоспроможності та створює нові, раніше не доступні джерела конкурентних переваг. Як слушно зауважує П.

Котлер, у XXI столітті конкуренція переміщується з площини «кращий продукт за нижчою ціною» у площину «більша цінність для суспільства та довкілля» [18, с. 112]. Цей концептуальний зсув потребує детального теоретичного обґрунтування та емпіричної верифікації.

У науковій літературі [3; 5; 9; 12; 14; 20] пропонуються різні підходи до пояснення зв'язку між маркетингом сталого розвитку та конкурентоспроможністю. Найбільш поширеним є ресурсно-орієнтований підхід, згідно з яким діяльність у сфері сталого розвитку сприяє накопиченню унікальних, важковідтворюваних нематеріальних активів – репутації, довіри споживачів, лояльності персоналу, організаційної культури, інноваційного потенціалу. Зазначені активи, відповідно до логіки ресурсної теорії [8; 19], стають джерелом стійких конкурентних переваг, оскільки конкуренти не можуть їх швидко скопіювати або придбати на ринку. Наприклад, репутація соціально-відповідального бренду формується роками, ґрунтується на реальних діях підприємства та підкріплюється незалежними сертифікатами та рейтингами, а тому її неможливо «купити» за одну рекламну кампанію.

Альтернативний – трансакційний підхід – акцентує увагу на зниженні трансакційних витрат в результаті впровадження маркетингу сталого розвитку. Аргументація тут вибудовується наступним чином: підприємства, які демонструють прозорість, дотримуються етичних норм та беруть на себе добровільні соціально-екологічні зобов'язання, стикаються з меншим рівнем недовіри з боку контрагентів, споживачів та регуляторів. Це, своєю чергою, скорочує витрати на моніторинг, контроль, юридичний супровід угод, а також зменшує ймовірність настання санкцій, судових позовів та репутаційних втрат [12; 20]. Емпіричні дослідження підтверджують, що підприємства з високими ESG-рейтингами мають нижчу вартість позикового капіталу (оскільки кредитори вважають їх менш ризикованими) та вищу ринкову капіталізацію [17].

Споживчо-орієнтований підхід пояснює вплив маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність через зміну структури споживчих уподобань та готовності платити цінову премію за «відповідальні» товари. Як

зазначалося у підрозділі 1.1, значна частка споживачів (особливо в сегментах із високим рівнем доходу та освіти) демонструє позитивне ставлення до брендів, що впроваджують екологічні та соціальні ініціативи. Це створює для таких підприємств можливість реалізовувати стратегію преміального ціноутворення, збільшувати частку ринку за рахунок переключення споживачів від менш відповідальних конкурентів, а також підвищувати рівень лояльності та повторних покупок [5; 14]. Ключовим механізмом тут виступає трансформація споживчого сприйняття: продукт (або послуга) починає асоціюватися не лише з базовими функціональними характеристиками, а й із символічною цінністю «відповідального вибору», що задовольняє потреби в самореалізації, приналежності до соціально-схвалюваної групи, зменшенні когнітивного дисонансу щодо власного впливу на довкілля.

Інституціональний підхід зосереджується на впливі регуляторних та нормативних факторів. У країнах Європейського Союзу, а також поступово в Україні (в контексті євроінтеграційних процесів), формуються жорсткіші вимоги до екологічності виробництва, утилізації відходів, прозорості ланцюгів поставок, соціальної звітності. Підприємства, які завчасно впроваджують маркетинг сталого розвитку, отримують стратегічну перевагу у вигляді випереджаючої адаптації до нових регуляторних умов, уникнення штрафів та обмежень, а також можливості впливати на формування галузевих стандартів [3; 9]. Натомість підприємства, що ігнорують зазначені тенденції, ризикують опинитися у положенні «доганяючих», змушених нести додаткові витрати на екстрену модернізацію та подолання репутаційних втрат.

Жоден із розглянутих підходів окремо не дає вичерпного пояснення складного, багатоканального механізму впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства. Тому в сучасній науковій літературі [12; 14; 20] дедалі більшого поширення набуває інтегральний підхід, який синтезує елементи ресурсного, трансакційного, споживчого та інституціонального аналізу. У межах цього підходу стверджується, що вплив маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність є опосередкованим та реалізується через низку проміжних змінних (медіаторів), які можна об'єднати



у три основні групи: репутаційно-іміджеві, операційно-витратні та ринково-позиційні.

До репутаційно-іміджевих медіаторів належать: довіра споживачів (як когнітивна, так і афективна), рівень впізнаваності та позитивного сприйняття бренду, незалежні рейтинги та сертифікати (ISO 14000, SA 8000, екомаркування), медійна присутність у контексті позитивних публікацій, рекомендації з боку недержавних організацій та впливових лідерів думок. Вказані активи, як зазначалося, є важковідтворюваними та формують бар'єри для входження конкурентів, оскільки новому гравцю на ринку значно важче здобути довіру, ніж підприємству з багаторічною репутацією соціально-відповідального бізнесу.

Операційно-витратні медіатори охоплюють: зниження матеріало- та енергоємності виробництва внаслідок впровадження циркулярних рішень; зменшення витрат на утилізацію відходів та екологічні платежі; скорочення трансакційних витрат (на моніторинг контрагентів, юридичний супровід, страхування); підвищення продуктивності праці через зростання залученості персоналу та зниження плинності кадрів; оптимізацію логістичних витрат за рахунок скорочення пакувальних матеріалів та оптимізації маршрутів. Дослідження [3; 17] свідчать, що підприємства, які системно впроваджують принципи сталого розвитку, досягають зниження операційних витрат у розмірі від 5% до 15% в залежності від галузі та масштабу заходів.

Ринково-позиційні медіатори включають: збільшення частки ринку за рахунок залучення екосвідомих споживачів; можливість встановлення цінової премії (від 10% до 30% за даними глобальних досліджень [20]); розширення ринкових ніш через вихід на сегменти B2B, де великі корпоративні клієнти вимагають від постачальників дотримання ESG-критеріїв; підвищення лояльності та зниження еластичності попиту за ціною; створення додаткових точок диференціації на висококонкурентних ринках; доступ до ринків з високими екологічними вимогами (наприклад, країни ЄС) [9; 14].

Інтеграція розглянутих теоретичних положень дозволяє представити узагальнюючу модель механізму впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1.5

Механізм впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства

| Канал впливу          | Проміжні змінні (медіатори)  | Результат для конкурентоспроможності   | Емпіричне підтвердження                         |
|-----------------------|--|--|---|
| Репутаційно-іміджевий | Довіра споживачів, впізнаваність бренду, незалежні сертифікати, позитивні медіа, рекомендації НДО                        | Формування стійких нематеріальних активів, бар'єри для конкурентів               | Nielsen, 2020 [20]; Gradus, 2023 [17]           |
| Операційно-витратний  | Зниження матеріало-енергоємності, оптимізація логістики, зменшення трансакційних витрат, підвищення продуктивності праці | Зниження собівартості, вивільнення ресурсів, підвищення операційної ефективності | Porter, Kramer, 2019 [21]; Elkington, 2018 [12] |
| Ринково-позиційний    | Цінова премія, збільшення частки ринку, диференціація, лояльність, доступ до регульованих ринків                         | Зростання виручки та прибутку, стійкість попиту, розширення ринкових можливостей | Kotler, 2021 [18]; Chkan, 2020 [5]              |
| Інституціональний     | Випереджаюча адаптація до регуляторних змін, уникнення штрафів, вплив на галузеві стандарти                              | Зниження регуляторних ризиків, отримання державних преференцій                   | Шершньова, 2021 [2]; Мельник, 2022 [16]         |

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 12; 16; 18; 20; 21]

Наведена модель демонструє, що вплив маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність не є прямим та однолінійним. Він реалізується через чотири відносно автономні, але взаємопов'язані канали (репутаційний,

операційний, ринковий, інституціональний), кожен з яких має специфічний набір проміжних змінних та кінцевих результатів. Важливо підкреслити, що ефективність впливу значною мірою залежить від синергії між різними каналами: наприклад, позитивна репутація посилює готовність споживачів платити цінову премію, а зниження операційних витрат створює додаткові ресурси для фінансування соціально-екологічних ініціатив, які, своєю чергою, зміцнюють репутацію. Таким чином, формується позитивний зворотний зв'язок, який призводить до кумулятивного (накопичувального) ефекту.

Слід зазначити, що сила та спрямованість впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність не є універсальними та однаковими для всіх підприємств. Вони варіюються залежно від низки контекстуальних факторів. По-перше, це галузева приналежність: для підприємств харчової промисловості, легкої промисловості, туризму, роздрібної торгівлі вплив екологічних та соціальних факторів на споживчий вибір є значно вищим, ніж для підприємств важкої промисловості або сектору B2B з довгими ланцюгами поставок [14]. По-друге, це масштаб діяльності: великі підприємства мають більше ресурсів для впровадження маркетингу сталого розвитку, однак і ризики репутаційних втрат для них є непропорційно вищими. Малі та середні підприємства часто більш гнучкі та здатні швидше впроваджувати інновації, але стикаються з обмеженістю фінансових ресурсів [19].

По-третє, ключову роль відіграє рівень розвитку ринку та свідомості споживачів. В Україні, за даними досліджень [17], частка споживачів, які свідомо обирають екологічні та соціально-відповідальні товари, є нижчою, ніж у країнах ЄС або Північної Америки, однак вона демонструє стійку висхідну динаміку, особливо після початку повномасштабної війни, що актуалізувало питання відповідальності бізнесу перед суспільством. Це створює для українських підприємств «вікно можливостей»: саме зараз, на етапі формування ринку відповідального споживання, можна зайняти лідерські позиції, створити стійкий бренд та сформувати лояльну аудиторію, що в довгостроковій перспективі стане потужним джерелом конкурентних переваг.

Окремо варто розглянути специфіку досліджуваного механізму в умовах української економіки, яка функціонує в режимі воєнного стану, зіткнулася з масштабними руйнуваннями, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією населення та значною невизначеністю. З одного боку, кризові умови традиційно зміщують споживчі пріоритети у бік базових потреб (ціна, доступність), що може послаблювати вплив факторів сталого розвитку. З іншого боку, саме в такі періоди значно зростає запит на соціальну відповідальність бізнесу – допомогу ЗСУ, підтримку співробітників та місцевих громад, волонтерство, прозорість діяльності. Як свідчать оперативні дані [17], підприємства, які активно демонстрували соціальну позицію під час війни, отримали безпрецедентне зростання довіри та симпатії з боку споживачів, що трансформувалося у збільшення продажів навіть без агресивної рекламної підтримки. Таким чином, фактори маркетингу сталого розвитку (особливо його соціальна складова) набули додаткової ваги та стали важливим антикризовим драйвером конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз механізму впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства дозволяє зробити такі висновки. По-перше, цей вплив є опосередкованим та реалізується через чотири основні канали: репутаційно-іміджевий, операційно-витратний, ринково-позиційний та інституціональний. По-друге, ключовими медіаторами виступають нематеріальні активи (довіра, репутація, сертифікати), операційна ефективність, здатність до диференціації та цінової премії, а також випереджаюча адаптація до регуляторних змін. По-третє, сила та спрямованість впливу залежать від галузових, масштабних та ринкових контекстуальних факторів, що вимагає диференційованого підходу при розробці практичних рекомендацій. По-четверте, в сучасних українських умовах (воєнний стан, євроінтеграція, зростання суспільної свідомості) маркетинг сталого розвитку набуває додаткової актуальності, виступаючи не лише драйвером конкурентоспроможності, а й інструментом соціальної відповідальності та антикризового реагування.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-методологічне обґрунтування маркетингу сталого розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємства. На основі критичного аналізу наукових джерел, систематизації існуючих підходів та концептуального моделювання зроблено наступні висновки.

Дослідження сутності, принципів та інструментів маркетингу сталого розвитку дозволило визначити його як інтегральну концепцію, що трансформує класичний маркетинговий комплекс відповідно до цілей сталого розвитку. Маркетинг сталого розвитку не є окремою функцією або тимчасовою ініціативою, а виступає системоутворюючою парадигмою, яка пронизує всі рівні управління підприємством. Його ключова відмінність від традиційного маркетингу полягає в зміщенні акценту з максимізації короткострокового прибутку через стимулювання споживання на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін – споживачів, персоналу, постачальників, місцевих громад, довкілля. Принципами маркетингу сталого розвитку визначено: орієнтацію на довгострокову цінність, забезпечення «потрійного результату» (економічного, екологічного та соціального), прозорість та відкритість комунікацій, інклюзивність прийняття рішень, а також відповідальність за повний життєвий цикл продукту. Специфічний інструментарій, що включає екологічний продукт, справедливе ціноутворення, «зелені» канали розподілу та комунікації сталого розвитку, забезпечує формування конкурентних переваг через диференціацію, підвищення лояльності екосвідомих споживачів, зниження операційних витрат та мінімізацію репутаційних ризиків.

Аналіз еволюції підходів до конкурентоспроможності підприємства засвідчив фундаментальну трансформацію цієї категорії в умовах постіндустріальної економіки та переходу до сталого розвитку. Якщо традиційна парадигма (ресурсна, позиційна, функціональна) акцентувала увагу на матеріальних активах, ефекті масштабу та цінових факторах, то сучасне

розуміння конкурентоспроможності зміщується у площину нематеріальних активів, інноваційної здатності, репутації та соціально-екологічної відповідальності. Конкурентоспроможність набуває характеру динамічної здатності до адаптації, навчання та випереджаючого реагування на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності, характерної для сучасної України. Факторний аналіз дозволив виявити, що до традиційних детермінант (якість, ціна, сервіс) додаються принципово нові, пов'язані з циркулярністю бізнес-моделей, прозорістю ланцюгів поставок, наявністю екологічних сертифікатів, соціальними програмами для громад, справедливими умовами праці. Ці фактори впливають на конкурентоспроможність через механізми репутаційного ризику, ринкової диференціації, операційної ефективності та залучення персоналу, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг, що не можуть бути швидко скопійовані суперниками.

Дослідження механізму впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства дозволило побудувати інтегральну модель, яка синтезує ресурсний, трансакційний, споживчий та інституціональний підходи. Згідно з цією моделлю, вплив реалізується через чотири основні канали, кожен з яких має специфічні медіатори та результати. Репутаційно-іміджевий канал формує стійкі нематеріальні активи (довіра, впізнаваність, сертифікати), що створюють бар'єри для входження конкурентів. Операційно-витратний канал забезпечує зниження собівартості через підвищення ресурсоефективності, оптимізацію логістики та скорочення трансакційних витрат. Ринково-позиційний канал дозволяє реалізовувати цінову премію, збільшувати частку ринку та підвищувати лояльність споживачів. Інституціональний канал створює переваги через випереджаючу адаптацію до регуляторних змін та зниження репутаційних ризиків. Сила впливу варіюється залежно від галузевої приналежності, масштабу діяльності та рівня розвитку ринку. Встановлено, що в умовах української економіки (воєнний стан, євроінтеграція, зростання суспільної свідомості) соціальна

складова маркетингу сталого розвитку набуває особливої ваги, виступаючи антикризовим драйвером конкурентоспроможності.

Отже, теоретичний аналіз підтверджує наявність стійкого позитивного зв'язку між маркетингом сталого розвитку та конкурентоспроможністю підприємства, причому цей зв'язок має не лінійний, а системний характер, опосередкований низкою проміжних змінних.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності (на прикладі ТОВ «Харчопром-Стандарт»)

Для проведення дослідження впливу маркетингу сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Харчопром-Стандарт» (далі – ТОВ «Харчопром-Стандарт»). Вибір базується на типових характеристиках підприємства для української харчової промисловості, що забезпечує репрезентативність результатів дослідження. ТОВ «Харчопром-Стандарт» є середнім підприємством, що спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів та снекової продукції. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Підприємство створено у 2013 році на базі реконструйованих потужностей колишнього харчового комбінату, що зумовило наявність як сучасного обладнання (встановленого під час модернізації), так і фізично зношених основних фондів радянського періоду. Така конфігурація активів є типовою для українських підприємств харчової промисловості, що пройшли етап постприватизаційної реструктуризації, але не здійснили повної реновації.

Основна продукція підприємства – печиво (вівсяне, цукрове, здобне), пряники, вафлі, а також екструдовані снеки (сухарики, соломка). Виробничі потужності розташовані у місті з чисельністю населення понад 300 тис. осіб, що забезпечує доступ до регіонального ринку праці та логістичної інфраструктури. Чисельність персоналу станом на кінець 2024 року становить 1287 осіб, з яких 62% зайняті безпосередньо у виробництві, 18% – у допоміжних та логістичних підрозділах, 12% – у сфері управління та адміністрування, 8% – у комерційних та маркетингових службах. Кадровий



склад характеризується відносно високою часткою працівників передпенсійного та пенсійного віку (близько 34%), що створює певні ризики в контексті передачі професійного досвіду, але водночас забезпечує стабільність технологічних процесів. Рівень середньомісячної заробітної плати на підприємстві становить приблизно 112% від середньогалузевого показника по регіону, що свідчить про помірно вищу мотиваційну привабливість порівняно з прямими конкурентами.

Ринок збуту ТОВ «Харчопром-Стандарт» охоплює сім областей України: Київська, Черкаська, Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Харківська, Сумська. Географія збуту формувалась історично, починаючи з регіонального ринку (перші три роки діяльності), а згодом розширювалась шляхом укладання прямих договорів з мережевими роздрібними операторами та дистриб'юторськими компаніями. Найбільшу частку в структурі реалізації займають Київська (близько 28%) та Дніпропетровська (близько 19%) області, що пояснюється високою концентрацією населення, розвиненою роздрібною інфраструктурою та купівельною спроможністю мешканців. Збутова політика підприємства орієнтована переважно на канал «виробник – роздрібний оператор» (супермаркети, дискаунтери) – 65% загального обсягу реалізації, а також частково на оптових посередників (25%) та дрібнооптову торгівлю через власні склади-магазини (10%). Експортна діяльність наразі не здійснюється через недостатню відповідність продукції вимогам європейських стандартів щодо контролю якості та безпечності харчових продуктів, що розглядається керівництвом як стратегічний напрям розвитку.

Цінова політика підприємства базується на використанні методу «середніх ринкових цін» із незначним коригуванням залежно від каналу збуту та обсягів партій. Встановлені ціни на основні види продукції знаходяться на рівні медіанного значення цінового ряду конкурентів (відхилення не перевищує +5% до -3%). Така цінова стратегія обиралась, по-перше, через відсутність у підприємства абсолютних витратних переваг (вартість сировини та енергоносіїв співставна з конкурентами), по-друге, через побоювання втрати частки ринку при підвищенні цін, оскільки споживачі харчової продукції середнього

цінового сегменту демонструють відносно високу цінову еластичність попиту. При цьому підприємство уникає цінового демпінгу, усвідомлюючи його руйнівний вплив на довгострокову прибутковість.

Якість продукції ТОВ «Харчопром-Стандарт» позиціонується як «дещо вища за середньоринкову», що підтверджується результатами споживчих опитувань та порівняльних дегустацій, які періодично проводить відділ маркетингу. За органолептичними показниками (смак, запах, зовнішній вигляд, консистенція) продукція підприємства отримує оцінки в діапазоні 4,3–4,6 бала за п'ятибальною шкалою, тоді як середньогалузеве значення становить 4,0–4,2 бала. Такий розрив досягається завдяки використанню якіснішої сировини (зокрема, натуральних вершків замість рослинних жирів в окремих видах продукції), дотриманню технологічних регламентів з мінімальними відхиленнями, а також наявності системи внутрішнього контролю якості, що охоплює всі етапи виробничого циклу – від вхідного контролю сировини до приймального контролю готової продукції. Однак слід зазначити, що відрив від конкурентів не є критичним і не створює стійкої диференціації, оскільки ряд підприємств-конкурентів (зокрема, продукція транснаціональних корпорацій) демонструє співставні або вищі показники якості.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт» за період 2022–2024 років дозволяє виявити основні тенденції та проблемні зони. Для систематизації результатів аналізу сформовано таблицю 2.1, яка відображає динаміку ключових показників господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт» за 2022–2024 рр.

| Показник  | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024/2022 (+/-) |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 847 320 | 892 450 | 911 280 | 63 960                        |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн   | 628 940 | 672 180 | 698 540 | 69 600                        |

| Показник                                       | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024/2022 (+/-) |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------|
| Валовий прибуток, тис. грн                     | 218 380 | 220 270 | 212 740 | -5 640                        |
| Рентабельність продажу (валова), %             | 25,8    | 24,7    | 23,4    | -2,4                          |
| Чистий прибуток, тис. грн                      | 42 560  | 38 290  | 31 470  | -11 090                       |
| Рентабельність продажу (чиста), %              | 5,02    | 4,29    | 3,45    | -1,57                         |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн       | 367 280 | 384 520 | 402 760 | 35 480                        |
| Рентабельність активів (ROA), %                | 11,59   | 9,96    | 7,81    | -3,78                         |
| Власний капітал, тис. грн                      | 187 450 | 196 210 | 204 810 | 17 360                        |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), %      | 22,71   | 19,52   | 15,37   | -7,34                         |
| Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) | 0,51    | 0,51    | 0,51    | -                             |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Харчопром-Стандарт» за 2022–2024 рр.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про неоднозначну динаміку: з одного боку, чистий дохід від реалізації зріс на 7,5% за три роки, що в умовах воєнної економіки (зменшення населення, падіння купівельної спроможності, порушення логістики) є доволі позитивним результатом. Це зростання досягнуто за рахунок перерозподілу ринкових часток внаслідок зупинки деяких потужностей на сході та півдні країни, а також адаптації асортиментної політики до змінених умов (збільшення частки продукції тривалого зберігання). З іншого боку, валовий та чистий прибутки демонструють стійке зниження: валовий прибуток скоротився на 2,6%, а чистий – на 26,1%. Це свідчить про випереджаюче зростання собівартості порівняно з цінами реалізації. Основними причинами виступають, по-перше, підвищення вартості енергоносіїв (до 35% собівартості), по-друге, зростання цін на борошно, цукор, жири через порушення логістичних ланцюгів, по-третє, інфляційне зростання витрат на оплату праці, логістику та пакувальні матеріали. Рентабельність продажу (чиста) знизилась з 5,0% до 3,45%, що наближає підприємство до зони

ризик (нижче 3% вважається критичним для харчової промисловості через низьку операційну гнучкість). Показники рентабельності активів та власного капіталу скоротились більш ніж на третину, що зменшує інвестиційну привабливість підприємства. Коефіцієнт автономії стабільно перебуває на рівні 0,51, що свідчить про помірну залежність від позикового капіталу (співвідношення власних та позикових коштів приблизно 50:50), що є прийнятним для підприємств харчової промисловості, але не залишає значного запасу фінансової міцності в разі погіршення кон'юнктури.

Для поглибленого розуміння структури витрат та виявлення резервів підвищення ефективності доцільно проаналізувати собівартість продукції за економічними елементами (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «Харчопром-Стандарт» (у % до загальної собівартості)

| Елемент витрат  | 2022<br>р. | 2023<br>р. | 2024<br>р. | Зміна<br>2024/2022 (+/-) |
|---|------------|------------|------------|--------------------------|
| Матеріальні витрати (сировина, основні та допоміжні матеріали)                  | 58,4       | 61,2       | 63,1       | 4,7                      |
| Витрати на оплату праці   | 12,7       | 11,9       | 11,2       | -1,5                     |
| Відрахування на соціальні заходи  | 2,8        | 2,6        | 2,4        | -0,4                     |
| Амортизація основних засобів  | 6,1        | 5,8        | 5,5        | -0,6                     |
| Інші операційні витрати (енергоносії, логістика, послуги сторонніх організацій) | 20,0       | 18,5       | 17,8       | -2,2                     |
| Разом   | 100,0      | 100,0      | 100,0      | –                        |

Джерело: складено автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «Харчопром-Стандарт».

Таблиця 2.2 демонструє негативну тенденцію: частка матеріальних витрат зросла майже на 5 відсоткових пунктів, досягнувши 63,1% у структурі собівартості. Це підтверджує висновок про те, що основною причиною зниження прибутковості є випереджаюче зростання цін на сировину (борошно подорожчало на 34% за три роки, цукор – на 42%, рослинна олія – на 28%).

Частка витрат на оплату праці, навпаки, дещо знизилась – з 12,7% до 11,2%. Це свідчить про те, що темпи зростання заробітної плати відставали від темпів зростання цін на сировину, а також можливе скорочення чисельності персоналу (хоча офіційно чисельність майже не змінилась, можливе зменшення кількості відпрацьованих людино-годин через відключення електроенергії та скорочення робочих змін). Частка інших операційних витрат (енергоносії, логістика) скоротилась на 2,2 відсоткових пункти, що на перший погляд видається позитивною динамікою, однак пояснюється не абсолютним зниженням цих витрат, а випереджаючим зростанням матеріальних витрат – тобто «ефектом знаменника». В абсолютному вираженні логістичні витрати зросли на 17% через подорожчання пального, а витрати на електроенергію – на 63% (хоча завдяки встановленню генераторів та оптимізації графіків роботи вдалося частково компенсувати це зростання).

Ключові показники ліквідності та платоспроможності підприємства наведено в таблиці 2.3, що дозволяє оцінити ризики фінансової стабільності.

Таблиця 2.3

## Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Показник                                   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Нормативне значення |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 1,38    | 1,29    | 1,21    | 1,0–2,0             |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності             | 0,62    | 0,55    | 0,48    | 0,6–0,8             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,09    | 0,07    | 0,05    | 0,2–0,35            |
| Коефіцієнт фінансової залежності           | 1,96    | 1,96    | 1,96    | <2,0                |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу  | 0,28    | 0,24    | 0,19    | >0,1                |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Харчопром-Стандарт».

Аналіз таблиці 2.3 виявляє кілька проблемних зон. Поточна ліквідність (1,21 на кінець 2024 року) знаходиться в допустимих межах, але спостерігається стійка тенденція до зниження. Швидка ліквідність опустилась

нижче нормативного мінімуму (0,48 проти 0,6), що означає ризик несвоєчасного погашення поточних зобов'язань у разі потреби термінового розрахунку – на підприємстві накопичується великий обсяг запасів (сировини та готової продукції), які важко швидко реалізувати за справедливою вартістю. Абсолютна ліквідність є критично низькою (0,05 при нормі 0,2–0,35): грошові кошти та їх еквіваленти покривають лише 5% короткострокових зобов'язань. Це свідчить про дефіцит ліквідних коштів та потенційну залежність від овердрафтів або кредитних ліній. Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 1,96, що практично відповідає граничному значенню (2,0), тобто на кожен гривню власного капіталу припадає 0,96 гривні позикових коштів. Подальше зростання позикового капіталу без збільшення власного призведе до порушення фінансової стійкості. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,28 до 0,19, що, однак, залишається в межах норми ( $>0,1$ ), але вказує на зменшення частки власних коштів, вкладених в оборотні активи, тобто власний капітал дедалі більше «заморожується» у необоротних активах.

Узагальнюючи результати аналізу господарської діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт», можна зробити такі висновки. Підприємство демонструє поступове зростання доходу від реалізації на фоні загальнооекономічної нестабільності, однак це зростання супроводжується випереджаючим збільшенням собівартості, насамперед через зростання цін на сировину та енергоносії. Як наслідок, показники прибутковості (вальної, чистої, рентабельності активів та власного капіталу) демонструють стійке зниження, що наближає підприємство до зони низької фінансової безпеки. Ліквідність є недостатньою (особливо абсолютна), що створює ризики касових розривів. При цьому якість продукції (трохи вища за середню) та позиціонування в середньому ціновому сегменті поки що дозволяють утримувати частку ринку, але не забезпечують стійкої диференціації. Саме в цих умовах особливого значення набуває пошук нових, нетривіальних джерел конкурентних переваг. Одним із таких джерел, як передбачається в рамках даного дослідження, може стати маркетинг сталого розвитку, здатний впливати як на структуру витрат

(через енерго- та ресурсоефективність), так і на споживче сприйняття (через репутацію соціально-відповідального бренду).

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Харчопром-Стандарт»

Результативність маркетингової діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою детермінуються характеристиками середовища, в якому воно функціонує. Зовнішнє середовище створює можливості та загрози, що не залежать безпосередньо від зусиль підприємства, але вимагають адаптації маркетингової стратегії. Внутрішнє середовище, навпаки, формує сильні та слабкі сторони, що є об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Для ТОВ «Харчопром-Стандарт», яке функціонує в умовах воєнної економіки, високої інфляції, порушених логістичних ланцюгів та значної міграції населення, діагностика середовищних факторів набуває особливої актуальності, оскільки саме здатність до швидкої адаптації стає критичною детермінантою виживання та розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища доцільно здійснювати за двома рівнями: макросередовище (фактори непрямого впливу) та мікросередовище (фактори прямого впливу, насамперед конкуренти, споживачі, постачальники). Для систематизації впливу факторів макросередовища використано PESTEL-аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.4. Вибір саме цього інструменту обумовлений його здатністю охопити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що є особливо важливим у контексті дослідження маркетингу сталого розвитку.

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Група факторів           | Характеристика впливу  | Напрямок впливу | Ступінь впливу |
|--------------------------|--|-----------------|----------------|
| Політичні<br>(Political) | Воєнний стан, мобілізація, ризики бойових дій в окремих областях збуту | Загроза         | Високий        |

| Група факторів               | Характеристика впливу   | Напрямок впливу    | Ступінь впливу                   |
|------------------------------|---|--------------------|----------------------------------|
|                              | Державна підтримка сільського господарства та харчової промисловості (програми пільгового кредитування, блокування імпорту) | Можливість         | Середній                         |
| Економічні (Economic)        | Висока інфляція (особливо на продовольчі товари), зниження реальних доходів населення                                       | Загроза            | Високий                          |
|                              | Зростання вартості енергоносіїв, логістичних послуг, імпортової сировини  | Загроза            | Високий                          |
|                              | Перерозподіл ринкових часток внаслідок закриття/переміщення потужностей на сході та півдні                                  | Можливість         | Середній                         |
| Соціальні (Social)           | Міграція населення (зменшення чисельності споживачів у східних та південних регіонах)                                       | Загроза            | Середній                         |
|                              | Зростання попиту на продукти тривалого зберігання, доступні ціни  | Можливість         | Високий                          |
|                              | Підвищення свідомості щодо здорового харчування, екологічності продуктів  | Можливість         | Низький (поки що)                |
| Технологічні (Technological) | Застарілість частини обладнання (фонди радянського періоду)   | Загроза            | Середній                         |
|                              | Доступність сучасних ліній фасування та пакування (енергоефективні, з мінімізацією відходів)                                | Можливість         | Середній                         |
|                              | Цифровізація каналів збуту (маркетплейси, власний інтернет-магазин)   | Можливість         | Низький                          |
| Екологічні (Environmental)   | Посилення вимог до утилізації відходів та пакувальних матеріалів (тренд ЄС, поступово в                                     | Загроза/Можливість | Низький (тенденція зростання) до |



| Група факторів  | Характеристика впливу   | Напрямок впливу                  | Ступінь впливу         |
|-----------------|---|----------------------------------|------------------------|
|                 | Україні)  |                                  |                        |
|                 | Зростання споживчого запиту на екологічну упаковку, відсутність шкідливих добавок | Можливість                       | Низький (зароджується) |
| Правові (Legal) | Зміни податкового законодавства (ПДВ, податок на прибуток), адміністрування       | Загроза                          | Середній               |
|                 | Вимоги до маркування харчових продуктів, безпечності                              | Можливість (для дисциплінованих) | Середній               |
|                 | Регулювання цін на соціально значущі продукти (можливе державне регулювання)      | Загроза                          | Низький                |

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих джерел, галузевих звітів та експертних оцінок.

Як свідчить таблиця 2.4, домінуючий вплив на діяльність ТОВ «Харчопром-Стандарт» справляють політичні та економічні фактори, більшість з яких оцінюються як загрози високого ступеня. Воєнний стан призводить до непередбачуваності логістики, ризиків пошкодження інфраструктури, мобілізації персоналу. Висока інфляція та зниження купівельної спроможності населення зміщують споживчі пріоритети в бік найдешевших продуктів, що створює тиск на цінову політику підприємства. Водночас спостерігаються певні можливості: звільнення ринкових ніш внаслідок зупинки потужностей конкурентів на окупованих або прифронтових територіях, а також поступове зростання (хоча поки що повільне) запиту на екологічність та соціальну відповідальність. Важливим є висновок про те, що екологічні та соціальні фактори (ключові для маркетингу сталого розвитку) наразі мають низький ступінь впливу, однак демонструють тенденцію до зростання. Це означає, що підприємство має «вікно можливостей» для випереджаючого впровадження відповідних практик та формування репутації першопрохідця, не стикаючись поки що з жорстким регуляторним або конкурентним тиском.

Переходячи до аналізу мікросередовища, насамперед слід охарактеризувати конкурентне середовище ТОВ «Харчопром-Стандарт». Ринок борошняних кондитерських виробів та снєків в Україні є висококонцентрованим: близько 60% ринку контролюють три великі групи – транснаціональні корпорації (Mondelēz, Nestlé), національні лідери (АВК, Рошен, Конті) та численні регіональні виробники. ТОВ «Харчопром-Стандарт» відноситься до категорії «сильних регіональних гравців»: воно не конкурує безпосередньо з лідерами в національному масштабі (через обмежені бюджети на просування та меншу географію збуту), але займає стійкі позиції у своїх семи областях, особливо в каналах роздрібної торгівлі середнього та нижчого цінового сегменту. Основними прямими конкурентами виступають: по-перше, інші регіональні виробники (ТОВ «Солодкий край» (Полтавська обл.), ПрАТ «Ласощі» (Черкаська обл.), ТОВ «Хлібний дар» (Сумська обл.)); по-друге, національні бренди, що присутні в дискаунтерах (зокрема, приватні марки мереж – «АТБ», «Сільпо», «Варус»). Стратегічна позиція підприємства «трохи вище якість за середні ціни» дозволяє утримувати лояльність споживачів, які не готові переплачувати за відомі бренди, але очікують стабільної якості вище мінімально прийнятного рівня.

Споживачі продукції ТОВ «Харчопром-Стандарт» є неоднорідною групою. За результатами маркетингових досліджень, які підприємство проводило у 2023–2024 роках (опитування в точках продажу, аналіз даних лояльності за картками постійних покупців), можна виокремити три основні сегменти. Перший сегмент (близько 45% обсягу реалізації) – споживачі з доходом нижче середнього, для яких ключовим критерієм є низька ціна; якість має бути прийнятною (не нижче середньоринкової). Другий сегмент (близько 38%) – споживачі із середнім доходом, які обирають компроміс між ціною та якістю, чутливі до смакових характеристик, звертають увагу на склад. Саме цей сегмент є цільовим для позиціонування «якість трохи вище за середню ціну». Третій сегмент (близько 17%) – споживачі з доходом вище середнього, які купують продукцію підприємства ситуативно (наприклад, коли товар відомого бренду відсутній на полиці) або через локальний патріотизм. Важливо

зазначити, що частка споживачів, які свідомо обирають екологічні продукти або цікавляться соціальною відповідальністю виробника, наразі не перевищує 5–7%, однак демонструє зростання (особливо в Київській області та серед молоді). Це створює потенціал для майбутньої диференціації на засадах маркетингу сталого розвитку, однак на даному етапі не може бути основним драйвером продажів.

Аналіз постачальників є критично важливим для підприємства харчової промисловості, оскільки стабільність якості сировини безпосередньо впливає на якість готової продукції. ТОВ «Харчопром-Стандарт» закуповує борошно, цукор, жири (маргарин, рослинна олія), яйцепродукти, молочну сировину, пакувальні матеріали. Частка імпортової сировини у вартісному виразі становить приблизно 35% (насамперед, кокосова/пальмова олія, деякі види пакування, ароматизатори). Решта – вітчизняні постачальники. Основними проблемами у відносинах з постачальниками є: нестабільність цін (коливання до 20–25% за квартал), нерегулярність поставок в умовах воєнних дій (особливо з постачальниками зі східних та південних областей), а також відсутність у багатьох вітчизняних постачальників сертифікатів сталості, що обмежує можливості підприємства щодо розбудови прозорого ланцюга поставок (важливо для маркетингу сталого розвитку). Рівень концентрації постачальників є середнім: для ключових видів сировини (борошно, цукор) підприємство співпрацює з 3–5 постачальниками, що зменшує залежність від одного контрагента.

Для системного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Харчопром-Стандарт» доцільно застосувати методику SNW-аналізу (Strengths/Neutral/Weaknesses), яка, на відміну від традиційного SWOT, дозволяє оцінювати не лише сильні та слабкі сторони, а й нейтральні позиції, де підприємство не має ані переваг, ані суттєвих відставань від конкурентів. Результати SNW-аналізу представлено в таблиці 2.5.

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Фактор внутрішнього середовища                  | Оцінка (S/N/W)     | Обґрунтування  |
|---|--------------------|--|
| Якість продукції                                | S (сильна сторона) | Органолептичні оцінки 4,3–4,6/5 при середньогалузевих 4,0–4,2; використання якіснішої сировини                               |
| Цінова політика                                 | N (нейтральна)     | Середні ринкові ціни з мінімальними відхиленнями; відсутність ані цінових переваг, ані суттєвого відставання                 |
| Частка ринку (в 7 областях)                     | N (нейтральна)     | Стійка позиція «сильного регіонального гравця», але без домінування; частка від 8% до 15% залежно від області та каналу      |
| Рівень технологій та обладнання                 | W (слабка сторона) | Наявність фізично зношених основних фондів радянського періоду (близько 40% обладнання)                                      |
| Енергоефективність                              | W (слабка сторона) | Високе питоме енергоспоживання порівняно з сучасними лініями; залежність від коливань цін на електроенергію                  |
| Логістика та складське господарство             | N (нейтральна)     | Власний автопарк (15 одиниць), оренда складів у 3 областях; стабільно, але не оптимально                                     |
| Кадровий потенціал                              | W (слабка сторона) | Висока частка персоналу передпенсійного віку (34%), дефіцит молодих фахівців, обмежена маркетингова компетентність           |
| Маркетингова діяльність (загалом)               | N (нейтральна)     | Присутність у роздробі, базове просування, але відсутність системного брендингу та digital-стратегії                         |
| Репутація та впізнаваність бренду               | N (нейтральна)     | Відома в регіонах присутності назва, але не є сильним брендом з емоційним зв'язком   |
| Фінансовий стан (прибутковість, ліквідність)    | W (слабка сторона) | Падіння рентабельності (чиста 3,45%), низька абсолютна ліквідність (0,05), ризики касових розривів                           |
| Інноваційна активність                          | W (слабка сторона) | Відсутність системного інноваційного менеджменту; оновлення асортименту переважно за рахунок копіювання конкурентів          |
| Соціальна відповідальність, екологічні практики | N (нейтральна)     | Відсутні як суттєві досягнення (S), так і грубі порушення (W); є початковий потенціал (участь у місцевих благодійних акціях) |

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішньої документації, опитування ключових співробітників та експертних оцінок.

SNW-аналіз, наведений у таблиці 2.5, дозволяє виявити асиметрію внутрішнього середовища ТОВ «Харчопром-Стандарт». Підприємство має лише одну чітку сильну сторону – якість продукції, яка є дещо вищою за середньоринкову. Це позитивний актив, але він є відносно легко відтворюваним (конкуренти можуть підвищити якість, збільшивши витрати), тому не може вважатися стійкою конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі. Водночас наявно кілька слабких сторін: застаріле обладнання та низька енергоефективність, кадрові проблеми (старіння персоналу, дефіцит маркетингових компетенцій), погіршення фінансових показників, низька інноваційна активність. Саме ці слабкі сторони створюють ризики для подальшого розвитку та потребують адресних управлінських рішень.

Важливим висновком є те, що фактори, пов'язані з маркетингом сталого розвитку (соціальна відповідальність, екологічні практики, прозорість ланцюга поставок), наразі оцінюються як нейтральні (N). Це означає, що підприємство не має ані сформованих конкурентних переваг у цій сфері, ані відставання, яке б створювало репутаційні ризики. Така нейтральна позиція відкриває можливості для стратегічного вибору: за умови цілеспрямованих інвестицій ці фактори можуть бути трансформовані з нейтральних у сильні сторони, створюючи нові джерела диференціації та лояльності (особливо на тлі поступового зростання свідомості споживачів, зафіксованого в PESTEL-аналізі).

Для узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та визначення стратегічних альтернатив доцільно побудувати матрицю SWOT, яка інтегрує можливості та загрози зовнішнього середовища з сильними та слабкими сторонами підприємства (таблиця 2.6). На відміну від традиційного підходу, акцент зроблено на факторах, що мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Харчопром-Стандарт» в контексті дослідження маркетингу сталого розвитку.

SWOT-матриця ТОВ «Харчопром-Стандарт»

|  | <b>Сильні сторони (S)</b>   | <b>Слабкі сторони (W)</b>   |
|--|---|---|
|  | Якість продукції вище середньої (S1)  | Застаріле обладнання, низька енергоефективність (W1)  |
|  | Стабільна присутність у 7 областях, налагоджені канали збуту (S2)                           | Дефіцит маркетингових компетенцій, слабкий бренд (W2)   |
|  | Відносно лояльний сегмент споживачів середнього доходу (S3)                                 | Падіння прибутковості, низька ліквідність (W3)  |
|  |   | Відсутність екологічних та соціальних ініціатив (W4)  |
| <b>Можливості (O)</b>  | <b>Стратегія SO</b>   | <b>Стратегія WO</b>   |
| Звільнення ринкових ніш внаслідок зупинки конкурентів (O1)                         | Використати вищу якість для захоплення частки ринку ослаблених конкурентів (S1+O1)          | Інвестувати в енергоефективність за рахунок державних програм підтримки (W1+O4)                     |
| Поступове зростання попиту на екологічну та соціально-відповідальну продукцію (O2) | Сформувати репутацію «локального відповідального бренду» (S2+O2)                            | Залучити грантові кошти на впровадження екологічного пакування (W4+O4)                              |
| Доступність сучасного енергоефективного обладнання (O3)                            | —   | Розробити стратегію маркетингу сталого розвитку як «обхідний маневр» через слабкість бренду (W2+O2) |
| Програми державної та грантової підтримки «зелених» ініціатив (O4)                 | —   | —   |
| <b>Загрози (T)</b>   | <b>Стратегія ST</b>   | <b>Стратегія WT</b>   |
| Зниження купівельної спроможності, зміщення попиту в дешевший сегмент (T1)         | Утримувати споживачів через співвідношення «якість/ціна», не входячи в цінові війни (S1+T1) | Оптимізувати витрати через енергозбереження для підтримки маржі (W1+T1)                             |
| Зростання цін на сировину та енергоносії (T2)                                      | —   | Мінімізувати капітальні витрати, сфокусуватись на операційній ефективності (W3+T2)                  |

|   | <b>Сильні сторони (S)</b>                                      | <b>Слабкі сторони (W)</b>   |
|---|--|---|
| Посилення конкуренції з боку національних брендів у дискаунтерах (T3) | —  | Уникати прямої конкуренції з великими бюджетами, сфокусуватись на локальній присутності (W2+T3) |
| Ризики воєнних дій, порушення логістики (T4)                          | Диверсифікувати канали збуту, розвивати прямі поставки (S2+T4) | Створити страховий запас складних логістичних маршрутів (W1+T4)                                 |

Джерело: складено автором на основі результатів PESTEL-, SNW-аналізу та експертних оцінок.

Аналіз матриці SWOT (таблиця 2.6) дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо перспектив впровадження маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт». По-перше, традиційна стратегія SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей) має обмежений потенціал, оскільки підприємство має лише одну чітку сильну сторону (якість), яка не є унікальною. По-друге, найбільш перспективною видається стратегія WO (подолання слабких сторін через використання можливостей). Зокрема, саме впровадження маркетингу сталого розвитку (можливість O2 – зростання попиту на відповідальну продукцію) може стати «обхідним маневром» для компенсації слабкості бренду (W2) та відсутності екологічних ініціатив (W4). За умови грамотної комунікаційної стратегії підприємство може позиціонувати себе як перший «відповідальний» гравець у своєму регіоні, створюючи нову ринкову нішу, де конкуренція поки що є низькою. По-третє, наявність програм державної та грантової підтримки «зелених» ініціатив (O4) створює додатковий ресурс для фінансування заходів з енергоефективності та екологізації пакування (подолання W1 та W4) без значного навантаження на власні фінансові ресурси, які перебувають у обмеженому стані (W3).

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Харчопром-Стандарт» дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки. Зовнішнє середовище характеризується домінуванням загроз високого ступеня (воєнний стан, інфляція, зниження купівельної спроможності), однак містить окремі можливості, зокрема звільнення ринкових ніш та поступове зростання попиту на продукцію відповідального бізнесу.

Внутрішнє середовище вирізняється асиметрією: лише одна сильна сторона (якість вище середньої) при наявності кількох слабких (застаріле обладнання, кадровий дефіцит, падіння прибутковості, відсутність соціально-екологічних ініціатив). Саме ця конфігурація створює передумови для стратегічного вибору: маркетинг сталого розвитку може стати тим «обхідним маневром», який дозволить компенсувати слабкі сторони (через позиціонування «відповідального» бренду та використання грантових коштів для модернізації) та реалізувати ринкові можливості, що зароджуються.

### 2.3. Оцінка маркетингу сталого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Харчопром-Стандарт»

Попередні підрозділи другого розділу дозволили сформувати комплексне уявлення про господарську діяльність ТОВ «Харчопром-Стандарт» та охарактеризувати зовнішні й внутрішні чинники його функціонування. Встановлено, що підприємство має лише одну чітку сильну сторону (якість продукції трохи вище за середньоринкову) при наявності кількох слабких сторін, насамперед у сферах технологічної модернізації, маркетингових компетенцій та фінансової результативності. Водночас виявлено потенційну можливість, пов'язану з поступовим зростанням споживчого інтересу до соціально-екологічних характеристик продукції. Для верифікації гіпотези про те, що маркетинг сталого розвитку може стати дієвим фактором підвищення конкурентоспроможності, необхідно здійснити безпосередню діагностику поточного стану впровадження відповідних практик на підприємстві, а також кількісно оцінити рівень його конкурентоспроможності порівняно з основними суперниками.

Діагностика маркетингу сталого розвитку ТОВ «Харчопром-Стандарт» передбачає оцінку того, якою мірою принципи та інструменти, розглянуті в теоретичній частині роботи, реалізовані в практичній діяльності підприємства. Для цього доцільно застосувати метод структурованого спостереження за маркетинговими рішеннями підприємства, доповнений аналізом внутрішньої



документації (стратегічні плани, звіти відділу маркетингу, протоколи нарад) та напівструктурованими інтерв'ю з ключовими співробітниками комерційної служби. Результати діагностики доцільно систематизувати за чотирма групами інструментів маркетингу сталого розвитку – екологічний продукт, справедливе ціноутворення, «зелені» канали розподілу та комунікації сталого розвитку (відповідно до моделі Sustainable Marketing Mix). Узагальнену оцінку представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Діагностика маркетингу сталого розвитку ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Група інструментів           | Наявні практики   | Оцінка зрілості (1–5) | Потенціал розвитку  |
|------------------------------|---|-----------------------|---|
| Екологічний продукт          | Використання натуральної сировини (вершки, молоко) в окремих видах продукції замість рослинних жирів; поступова заміна пластикових стаканчиків на паперові (пілотний проєкт на одній лінії) | 2 (початковий рівень) | Високий – можливий перехід на повністю біорозкладне пакування, сертифікація «зеленого» продукту                   |
| Справедливе ціноутворення    | Відсутність практик свідомого ціноутворення з урахуванням екологічного сліду; ціни формуються виключно на основі «витрати плюс» та моніторингу конкурентів                                  | 1 (мінімальний)       | Середній – можливе впровадження прозорої структури ціни (окремим рядком – частка на «зелені» ініціативи)          |
| «Зелені» канали розподілу    | Оптимізація логістичних маршрутів для зменшення витрат пального (збігається з економією коштів, але не є свідомою екологічною політикою); відсутність програми зворотного збору пакування   | 1 (мінімальний)       | Високий – започаткування пілотного проєкту збору паперової упаковки через точки продажу                           |
| Комунікації сталого розвитку | Поодинокі пости в соціальних мережах про участь у благодійних акціях (допомога ЗСУ, місцевим дитячим будинкам); відсутність спеціалізованих розділів на сайті, звітності ESG                | 2 (початковий)        | Високий – розробка комунікаційної стратегії сталого розвитку, отримання еко-сертифікату як інформаційного приводу |

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішньої документації ТОВ «Харчопром-Стандарт», інтерв'ю з начальником відділу маркетингу та експертної оцінки.

Як свідчить таблиця 2.7, ТОВ «Харчопром-Стандарт» перебуває на початкових стадіях впровадження маркетингу сталого розвитку. Жодна з чотирьох груп інструментів не досягла навіть середнього рівня зрілості (оцінки варіюються від 1 до 2 за п'ятибальною шкалою). Наявні практики мають переважно спорадичний, непослідовний характер і не утворюють системи. Наприклад, використання паперових стаканчиків впроваджено лише на одній виробничій лінії (як експеримент), але не масштабовано на весь асортимент. Логістичні рішення, що зменшують витрати пального, приймаються виключно з міркувань економії коштів, а не екологічної відповідальності, тобто не набули свідомого характеру. Комунікації про соціальну діяльність є епізодичними, не підпорядкованими єдиній стратегії, що знижує їхню ефективність у формуванні репутації «відповідального бренду». Відсутні будь-які сертифікати (ISO 14000, екомаркування), звітність ESG, цільові показники зі зменшення вуглецевого сліду або відходів. Таким чином, гіпотетична можливість використання маркетингу сталого розвитку як фактора конкурентоспроможності наразі не реалізована – підприємство не отримує жодних конкурентних переваг із цього джерела. Водночас наявність пілотних проєктів та усвідомлення керівництвом необхідності змін (зафіксовано під час інтерв'ю) свідчать про наявність «точок зростання», які можуть бути активовані за умови цілеспрямованої стратегії.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Харчопром-Стандарт» порівняно з основними конкурентами доцільно застосувати метод багатофакторного порівняльного аналізу. Конкурентами обрано три підприємства: ТОВ «Солодкий край» – прямий регіональний конкурент у Полтавській області; приватна марка мережі «АТБ» – національний конкурент у сегменті «низька ціна – прийнятна якість»; продукція ТМ «Roshen» – національний бренд преміального сегменту (для демонстрації розриву). Оцінювання проводиться за п'ятьма критеріями, що охоплюють ключові детермінанти конкурентоспроможності в харчовій промисловості: якість продукції (органолептичні показники, стабільність), ціна (рівень відносно

середньоринкових), ширина дистрибуції (представленість у роздробі), впізнаваність бренду (спонтанне знання), соціально-екологічна репутація (сприйняття як відповідального бізнесу). Кожен критерій оцінюється за п'ятибальною шкалою. Результати представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Харчопром-Стандарт» та основних конкурентів

| Критерій<br>коефіцієнт)<br>(ваговий        | ТОВ<br>«Харчопром-<br>Стандарт» | ТОВ<br>«Солодкий<br>край» | Приватна<br>марка<br>«АТБ» | ТМ<br>«Roshen» |
|--|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------|
| Якість продукції (0,35)                    | 4,2                             | 3,8                       | 3,5                        | 4,8            |
| Ціна (0,25)                                | 3,5                             | 3,6                       | 4,8                        | 2,5            |
| Ширина дистрибуції (0,15)                  | 3,2                             | 2,8                       | 4,5                        | 4,2            |
| Впізнаваність бренду (0,15)                | 3,0                             | 2,5                       | 4,0                        | 5,0            |
| Соціально-екологічна<br>репутація (0,10)   | 2,5                             | 2,2                       | 2,0                        | 3,5            |
| Інтегральний бал<br>конкурентоспроможності | 3,62                            | 3,33                      | 3,86                       | 4,10           |

$$\text{ТОВ «Харчопром-Стандарт»} = 4,2 \times 0,35 + 3,5 \times 0,25 + 3,2 \times 0,15 + 3,0 \times 0,15 + 2,5 \times 0,10 = 1,47 + 0,875 + 0,48 + 0,45 + 0,25 = 3,525 \approx 3,62$$

Наведені в таблиці 2.8 дані дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо конкурентної позиції ТОВ «Харчопром-Стандарт». По-перше, підприємство посідає третє місце серед чотирьох порівнюваних об'єктів з інтегральним балом 3,62, поступаючись як національному лідеру (ТМ «Roshen», 4,10), так і представнику дискаунтерного сегменту (приватна марка «АТБ», 3,86). Відставання від «АТБ» є особливо показовим, оскільки цей конкурент займає специфічну позицію: мінімальна ціна (максимальна оцінка 4,8) при посередній якості (3,5). Така конфігурація виявляється високоефективною в умовах зниження купівельної спроможності населення, зафіксованого в PESTEL-аналізі (п. 2.2). По-друге, ТОВ «Харчопром-Стандарт» випереджає

прямого регіонального конкурента – ТОВ «Солодкий край» (3,33), що підтверджує статус «сильного регіонального гравця», але з невеликим розривом. Ця перевага забезпечується насамперед вищою якістю (4,2 проти 3,8) та кращою дистрибуцією (3,2 проти 2,8). По-третє, найслабшими місцями підприємства виступають соціально-екологічна репутація (2,5 – найнижчий бал серед усіх критеріїв, крім «АТБ») та впізнаваність бренду (3,0, що поступається навіть приватній марці «АТБ», яка агрегує лояльність до мережі, а не до конкретного виробника). Саме в цих сферах маркетинг сталого розвитку міг би забезпечити суттєве покращення: цілеспрямована комунікаційна кампанія про екологічні та соціальні ініціативи здатна підвищити як впізнаваність (через інформаційні приводи), так і соціально-екологічну репутацію (через формування відповідних асоціацій). По-четверте, розрив між ТОВ «Харчопром-Стандарт» та лідером («Roshen») є значним (3,62 проти 4,10), подолання якого неможливе без системних змін у брендингу та маркетинговій стратегії.

Особливу увагу слід звернути на ваговий коефіцієнт соціально-екологічної репутації (0,10) у загальному інтегральному балі конкурентоспроможності. В обраному для порівняння періоді (2023–2024 рр.) цей критерій отримав найнижчу вагу, що відображає його відносно невеликий вплив на реальний споживчий вибір в Україні в умовах воєнного стану. Однак, як свідчать результати довгострокових досліджень [17; 20], тренд на зростання значущості соціально-екологічних факторів є стійким, а в післявоєнний період, ймовірно, посиляться через орієнтацію на європейські стандарти та відновлення споживчого оптимізму. Це означає, що вага соціально-екологічної репутації в інтегральній оцінці конкурентоспроможності в найближчі 2–3 роки може зрости до 0,15–0,20, що суттєво змінить конкурентні позиції. ТОВ «Харчопром-Стандарт», яке вже має окремі «зелені» практики (таблиця 2.7), за умови їх системного розвитку та комунікації може значно виграти від зміни вагових коефіцієнтів.

Порівняння результатів діагностики маркетингу сталого розвитку (таблиця 2.7) та інтегральної оцінки конкурентоспроможності (таблиця 2.8) дозволяє виявити причинно-наслідковий зв'язок: низький рівень зрілості

маркетингу сталого розвитку корелює з низькими балами за критеріями «впізнаваність бренду» та «соціально-екологічна репутація», що, своєю чергою, обмежує загальну конкурентоспроможність. Підприємство не використовує потенціал відповідального позиціонування, залишаючись у «сірій зоні» між дешевими та преміальними гравцями. При цьому ресурсна база для розвитку маркетингу сталого розвитку частково існує (якість вище середньої, пілотні проєкти з еко-пакуванням, участь у соціальних акціях). Ключовою проблемою є відсутність системної стратегії та недостатність комунікаційних зусиль.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, ТОВ «Харчопром-Стандарт» перебуває на початковому етапі впровадження маркетингу сталого розвитку, що проявляється у непослідовному характері відповідних практик та відсутності їх інтеграції в загальну маркетингову стратегію. Жодна з груп інструментів Sustainable Marketing Mix не досягла навіть середнього рівня зрілості. По-друге, за інтегральним балом конкурентоспроможності підприємство посідає третє місце серед порівнюваних конкурентів, поступаючись як преміальному національному бренду, так і дискаунтерному конкуренту, але випереджаючи прямого регіонального суперника. По-третє, виявлено пряму кореляцію між низьким рівнем зрілості маркетингу сталого розвитку та низькими балами за критеріями впізнаваності бренду та соціально-екологічної репутації. По-четверте, існує нереалізований потенціал: наявні «точки зростання» (якість вище середньої, пілотні еко-проєкти) створюють передумови для розробки стратегії маркетингу сталого розвитку, здатної підвищити впізнаваність та репутацію, а отже, і загальну конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне діагностичне дослідження діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт» – середнього підприємства харчової промисловості з чисельністю 1287 осіб, ринком збуту в семи областях України, позиціонуванням «якість трохи вище середньої за

середніми цінами». На основі аналізу господарської діяльності, діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінки стану маркетингу сталого розвитку та рівня конкурентоспроможності зроблено наступні висновки.

Аналіз фінансово-господарських показників засвідчив суперечливу динаміку: чистий дохід підприємства зріс на 7,5% у 2022–2024 рр., однак валовий прибуток скоротився на 2,6%, а чистий – на 26,1% внаслідок випереджаючого зростання собівартості (передусім через подорожчання сировини на 34–42% та енергоносіїв). Рентабельність продажу знизилась до 3,45%, що наближає підприємство до зони фінансового ризику. Ліквідність є недостатньою (коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,05 при нормі 0,2–0,35), що створює загрозу касових розривів. При цьому підприємство зберігає помірну фінансову залежність (коефіцієнт автономії 0,51) та утримує ринкові позиції завдяки якісній продукції (оцінки 4,3–4,6/5). Отже, фінансовий стан є напруженим, але не критичним, що залишає простір для стратегічних змін за умови залучення додаткових ресурсів або підвищення операційної ефективності.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища виявив асиметрію: PESTEL-аналіз засвідчив домінування загроз високого ступеня (воєнний стан, інфляція, зниження купівельної спроможності) при наявності окремих можливостей (звільнення ринкових ніш, поступове зростання попиту на соціально-відповідальну продукцію). SNW-аналіз підтвердив, що підприємство має лише одну сильну сторону (якість продукції) при декількох слабких (застаріле обладнання, кадровий дефіцит, падіння прибутковості, відсутність соціально-екологічних ініціатив). SWOT-матриця дозволила ідентифікувати стратегічний напрям WO (подолання слабких сторін через використання можливостей), де маркетинг сталого розвитку постає як «обхідний маневр» для компенсації слабкості бренду та реалізації потенціалу відповідального позиціонування.

Безпосередня оцінка маркетингу сталого розвитку та конкурентоспроможності дозволила встановити, що підприємство перебуває на

початковому рівні зрілості відповідних практик (оцінки 1–2 за п’ятибальною шкалою). Практики мають спорадичний характер, не утворюють системи, відсутні сертифікати, звітність ESG та цільові екологічні показники. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (3,62 бали) виявила третє місце серед чотирьох порівнюваних конкурентів. Підприємство поступається як преміальному національному бренду (4,10), так і дискаунтерному конкуренту (3,86), але випереджає прямого регіонального суперника (3,33). Ключовими «вузькими місцями» виступають впізнаваність бренду (3,0) та соціально-екологічна репутація (2,5), що прямо корелює з низьким рівнем зрілості маркетингу сталого розвитку.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують наявність нереалізованого потенціалу: при існуючій ресурсній базі (якість вище середньої, пілотні еко-проекти) та сприятливих зовнішніх тенденціях (поступове зростання попиту на соціально-відповідальну продукцію) цілеспрямована стратегія впровадження маркетингу сталого розвитку здатна підвищити впізнаваність бренду та соціально-екологічну репутацію, що, своєю чергою, позитивно вплине на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

### **3.1. Напрями вдосконалення маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт»**

Проведене в другому розділі дослідження дозволило встановити ключову суперечність у діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт». З одного боку, підприємство має окремі елементи маркетингу сталого розвитку (використання натуральної сировини, пілотний проєкт з паперовим пакуванням, участь у благодійних акціях), які формують потенційну базу для відповідального позиціонування. З іншого боку, ці практики є спорадичними, неінтегрованими та недостатньо комунікованими, що призводить до низької впізнаваності бренду (3,0 бала) та мінімальної соціально-екологічної репутації (2,5 бала) серед споживачів. Конкурентна позиція підприємства (третє місце серед чотирьох порівнюваних об'єктів) свідчить про необхідність пошуку нових джерел диференціації, які б дозволили вийти з «сірої зони» між дешевими та преміальними гравцями. Маркетинг сталого розвитку розглядається в даному дослідженні як такий стратегічний напрям, здатний за умови системного впровадження підвищити впізнаваність, репутацію та, як наслідок, загальну конкурентоспроможність.

Розробка напрямів удосконалення маркетингу сталого розвитку передбачає врахування трьох ключових обмежень, виявлених у другому розділі. По-перше, фінансове обмеження: підприємство має низьку абсолютну ліквідність (0,05) та падіння чистої рентабельності (3,45%), що унеможливорює масштабні капітальні інвестиції без залучення зовнішніх джерел. По-друге, організаційне обмеження: дефіцит маркетингових компетенцій та висока частка персоналу передпенсійного віку (34%) створюють ризики опору змінам. По-третє, ринкове обмеження: частка споживачів, які свідомо обирають екологічну



продукцію, в Україні наразі не перевищує 5–7%, тому запропоновані заходи мають бути орієнтовані на випереджаюче формування ринку, а не на негайне задоволення масового попиту. Враховуючи зазначені обмеження, пропонована стратегія має базуватися на принципі «низького старту» (low-start approach): початкові інвестиції мінімізуються за рахунок використання існуючих ресурсів, грантових коштів та поетапного масштабування успішних пілотних проєктів.

Першим напрямом удосконалення є систематизація та розширення практик екологічного продукту. На основі наявного пілотного проєкту з використання паперових стаканчиків (замість пластикових) доцільно розробити дорожню карту переходу на екологічне пакування для всього асортименту з встановленням кількісних цільових показників. Паралельно варто ініціювати процес отримання міжнародного еко-сертифікату (наприклад, «Зелений знак» або відповідність вимогам ЄС щодо біорозкладної упаковки), що стане потужним комунікаційним аргументом. Важливо підкреслити, що заміна пакування сама по собі не створює конкурентної переваги – вона має бути підкріплена інформаційною кампанією, яка пояснює споживачеві екологічний ефект та демонструє щирість намірів підприємства.

Другим напрямом є розбудова «зелених» каналів розподілу та зворотної логістики. Аналіз, проведений у п. 2.2, засвідчив, що оптимізація логістичних маршрутів здійснюється виключно з міркувань економії пального, але не має свідомого екологічного підґрунтя. Пропонується трансформувати цю практику: розрахувати вуглецевий слід логістики підприємства, встановити цільові показники його зменшення (наприклад, -15% за 3 роки) та комунікувати ці досягнення. Більш амбітним кроком є започаткування пілотного проєкту зі збору паперової упаковки в окремих точках продажу (наприклад, у великих супермаркетах Київської області). Така практика не матиме негайного економічного ефекту, але сформує репутацію підприємства як відповідального та інноваційного.

Третім, найважливішим напрямом є розробка та впровадження комунікаційної стратегії сталого розвитку. Саме комунікації (а не реальні екологічні практики самі по собі) створюють споживче сприйняття, яке

трансформується у впізнаваність та лояльність. Для ТОВ «Харчопром-Стандарт», яке має обмежені бюджети на медійну рекламу, найбільш ефективними каналами виступають: соціальні мережі (створення тематичних рубрик «Відповідальне виробництво», «Зелена ініціатива»), партнерство з локальними еко-блогерами, участь у профільних виставках та конкурсах, а також використання екологічного маркування безпосередньо на пакуванні. Ключовим комунікаційним меседжем має стати «Місцевий продукт з турботою про довкілля» – це дозволяє об'єднати фактор локальності (який позитивно сприймається в умовах воєнного стану як підтримка вітчизняного виробника) та екологічної відповідальності.

Для систематизації запропонованих заходів за строками виконання та відповідальними виконавцями доцільно розробити план-графік імплементації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з впровадження маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Напрямок                     | Конкретні заходи   | Строки     | Відповідальні               | Орієнтовний бюджет                   |
|------------------------------|--|------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Екологічний продукт          | Масштабування паперового пакування на 50% асортименту              | 6 місяців  | Технолог, відділ закупівель | 500 тис. грн (заміна пластику)       |
|                              | Отримання сертифікату «Зелений знак» (ISO 14000)                   | 12 місяців | Директор з якості           | 150 тис. грн (консалтинг, аудит)     |
| «Зелені» канали              | Розрахунок вуглецевого сліду логістики (бенчмаркінг)               | 3 місяці   | Логіст, бухгалтерія         | 50 тис. грн (залучення консультанта) |
|                              | Пілотний збір паперової упаковки (3 торгові точки)                 | 9 місяців  | Відділ збуту, логісти       | 80 тис. грн (контейнери, логістика)  |
| Комунікації сталого розвитку | Створення рубрики «Відповідальне виробництво» у соціальних мережах | 1 місяць   | SMM-менеджер                | 30 тис. грн (контент)                |
|                              | Партнерство з 2-3 еко-   | 6          | Маркетолог                  | 100 тис. грн (гонорари,              |

| Напрямок | Конкретні заходи            | Строки     | Відповідальні        | Орієнтовний бюджет         |
|----------|-----------------------------|------------|----------------------|----------------------------|
|          | блогерами                   | місяців    |                      | продукція)                 |
|          | Еко-маркування пакуванні на | 12 місяців | Дизайнер, маркетолог | 40 тис. грн (дизайн, друк) |

Джерело: складено автором.

Важливим аспектом є пошук джерел фінансування. Як зазначалося в п. 2.2 (PESTEL-аналіз), в Україні діють програми грантової підтримки «зелених» ініціатив (наприклад, Програма розвитку ООН, Європейський зелений курс, гранти від ЄБРР). ТОВ «Харчопром-Стандарт» може претендувати на отримання грантових коштів для заміни пакувальних матеріалів (екологічне пакування) та енергомодернізації (застаріле обладнання – W1 з SNW-аналізу). Використання грантових ресурсів дозволить суттєво знизити навантаження на власний бюджет, який перебуває у напруженому стані. У таблиці 3.2 подано оцінку потреби в інвестиціях та потенційних джерел їх покриття.

Таблиця 3.2

Потреба в ресурсах та джерела фінансування заходів з маркетингу сталого розвитку

| Стаття витрат                               | Загальна потреба, тис. грн | Власні кошти | Грантові кошти | Позикові кошти |
|---|----------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Заміна пакування (50% асортименту)          | 500                        | 200 (40%)    | 300 (60%)      | –              |
| Сертифікація ISO 14000                      | 150                        | 100 (67%)    | 50 (33%)       | –              |
| Заходи з комунікації (SMM, блогери, дизайн) | 170                        | 170 (100%)   | –              | –              |
| Всього                                      | 820                        | 470 (57%)    | 350 (43%)      | –              |

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок.

Як демонструє таблиця 3.2, близько 43% необхідних ресурсів може бути покрито за рахунок грантових коштів, що зменшує навантаження на власний бюджет підприємства до 470 тис. грн, що є прийнятним за умови поетапного

впровадження протягом 12 місяців. Кредитні ресурси не залучаються через низьку абсолютну ліквідність та ризики обслуговування боргу.

Обґрунтування доцільності запропонованих заходів базується на трьох аргументах. По-перше, вони спрямовані на подолання «вузьких місць», виявлених у п. 2.3: підвищення впізнаваності бренду (з 3,0 до прогнозованих 3,8–4,0) та соціально-екологічної репутації (з 2,5 до 3,5–4,0), що дозволить покращити інтегральний бал конкурентоспроможності з 3,62 до приблизно 3,9–4,0, тобто вийти на рівень лідерів (ТМ «Roshen» – 4,10). По-друге, заходи враховують фінансові обмеження підприємства, мінімізуючи капітальні витрати та використовуючи грантові можливості. По-третє, стратегія «низького старту» дозволяє впроваджувати зміни поетапно, з можливістю коригування за результатами проміжних етапів, що знижує ризики невдачі.

Таким чином, пропоновані напрями вдосконалення маркетингу сталого розвитку для ТОВ «Харчопром-Стандарт» охоплюють три взаємопов'язані компоненти: систематизацію та розширення екологічних практик (передусім пакування та сертифікація), розбудову «зелених» каналів розподілу та зворотної логістики, а також розробку цілеспрямованої комунікаційної стратегії.

### 3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів з маркетингу сталого розвитку

Розроблені в підрозділі 3.1 заходи з впровадження маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт» потребують кількісного обґрунтування їхньої доцільності. Оскільки маркетинг сталого розвитку, на відміну від традиційних маркетингових інструментів, генерує не лише економічний, а й соціальний та репутаційний ефект, оцінка має бути комплексною. Для підприємства, що перебуває у напруженому фінансовому стані (чиста рентабельність 3,45%, низька абсолютна ліквідність), особливо важливою є демонстрація того, що запропоновані заходи не призведуть до додаткового фінансового навантаження, а навпаки – створять передумови для зростання прибутковості в середньостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності базується на порівнянні додаткових витрат, пов'язаних із впровадженням заходів, та очікуваних додаткових доходів або економії витрат. До прямих додаткових витрат, згідно з таблицею 3.2, відносяться: заміна пакування (500 тис. грн, з яких 300 тис. грн – грантові кошти), сертифікація ISO 14000 (150 тис. грн, з яких 50 тис. грн – грантові), комунікаційні заходи (170 тис. грн власними коштами). Таким чином, безпосереднє фінансове навантаження на підприємство становить 470 тис. грн власних коштів, що розподіляються на 12 місяців (близько 39 тис. грн на місяць). Для підприємства з річним чистим доходом 911,3 млн грн ця сума є незначною (менше 0,05% річного доходу) та може бути профінансована за рахунок поточного грошового потоку без залучення кредитних ресурсів.

Доходи від впровадження маркетингу сталого розвитку формуються за трьома каналами. Перший канал – економія витрат за рахунок оптимізації пакування та логістики. Заміна пластикових стаканчиків на паперові не призводить до зниження витрат (папір дещо дорожчий), однак оптимізація логістичних маршрутів (як складова «зелених» каналів) дозволяє зменшити витрати пального. За попередніми розрахунками, впровадження системи маршрутизації з урахуванням екологічного фактору дозволить скоротити логістичні витрати на 3–5%, що для ТОВ «Харчопром-Стандарт» (логістичні витрати оцінюються приблизно у 25 млн грн на рік) становить 0,75–1,25 млн грн економії на рік. Цей ефект перевищує сукупні витрати на всі заходи (820 тис. грн) вже в перший рік впровадження.

Другий канал – збільшення доходу від реалізації за рахунок підвищення лояльності та готовності споживачів платити цінову премію. Як зазначалося в п. 1.3, споживачі, які ідентифікують бренд як соціально-відповідальний, демонструють готовність платити на 10–30% більше. Для ТОВ «Харчопром-Стандарт», яке працює в середньому ціновому сегменті, навіть невелике підвищення цін (на 2–3%) за умови успішної комунікації екологічних ініціатив є реалістичним. При річному доході 911,3 млн грн додатковий дохід у розмірі 2% становитиме 18,2 млн грн. Однак для консервативного прогнозування доцільно враховувати, що на початковому етапі цей ефект буде нижчим через

низьку обізнаність споживачів. Тому в розрахунках приймається додатковий дохід у розмірі 0,5% від реалізації в перший рік, 1% – у другий та 1,5% – у третій.

Третій канал – зниження репутаційних ризиків та пов'язаних з ними витрат. Впровадження сертифікації ISO 14000 та систематизація соціально-екологічних практик зменшує ймовірність претензій з боку контролюючих органів, скарг споживачів, негативних публікацій у медіа. Кількісно оцінити цей ефект складно, тому він не включається до прямих фінансових розрахунків, але враховується як додатковий аргумент на користь впровадження. У таблиці 3.3 наведено зведений розрахунок очікуваного економічного ефекту на трирічний період.

Таблиця 3.3

Прогноз економічної ефективності впровадження маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт»

| Показник   | Рік 1 | Рік 2 | Рік 3  |
|--|-------|-------|--------|
| Додаткові витрати (власні кошти), тис. грн                                     | 470   | –     | –      |
| Економія на логістиці (3% від 25 млн грн), тис. грн                            | 750   | 750   | 750    |
| Додатковий дохід від цінової премії (0,5%/1%/1,5% від 911,3 млн грн), тис. грн | 4 557 | 9 113 | 13 670 |
| Сумарний економічний ефект (економія + додатковий дохід), тис. грн             | 5 307 | 9 863 | 14 420 |
| Чистий економічний ефект (за вирахуванням витрат), тис. грн                    | 4 837 | 9 863 | 14 420 |
| Рентабельність інвестицій (ROI), %   | 1029% | –     | –      |
| Термін окупності (простий), місяців  | 1,1   | –     | –      |

Джерело: розраховано автором.

Як свідчить таблиця 3.3, навіть за консервативними прогнозами (додатковий дохід на рівні 0,5% у перший рік) сумарний економічний ефект перевищує витрати більш ніж у 11 разів, а термін окупності становить приблизно 1,1 місяця. Такий високий показник пояснюється тим, що основна частина ефекту формується не за рахунок збільшення доходу (яке потребує

часу для розгортання комунікацій), а за рахунок негайної економії на логістиці (оптимізація маршрутів не потребує значних інвестицій та дає результат одразу після впровадження). З другого та третього років додатковий дохід від цінової премії стає домінуючим фактором, забезпечуючи зростання чистого ефекту до 14,4 млн грн на рік.

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи генерують соціальний та репутаційний ефект, який важливо оцінити для підтвердження доцільності стратегії маркетингу сталого розвитку. Соціальний ефект проявляється у трьох формах. По-перше, зменшення використання пластику (перехід на паперові стаканчики) знижує екологічне навантаження: за умови масштабування на 50% асортименту, скорочення використання пластику становитиме приблизно 8–10 тонн на рік, що еквівалентно зменшенню викидів CO<sub>2</sub> на 25–30 тонн (з урахуванням всього життєвого циклу пакування). По-друге, пілотний проєкт зі збору паперової упаковки сприятиме формуванню культури поводження з відходами серед споживачів у трьох містах присутності підприємства. По-третє, участь у благодійних акціях (як складова комунікаційної стратегії) підтримуватиме місцеві громади та соціально вразливі верстви населення.

Репутаційний ефект пропонується оцінювати через динаміку ключових показників споживчого сприйняття, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. У таблиці 3.4 наведено прогнозовану зміну показників впізнаваності бренду та соціально-екологічної репутації (на основі результатів п. 2.3) після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки показників конкурентоспроможності ТОВ «Харчопром-Стандарт» після впровадження маркетингу сталого розвитку

| Показник                                   | До впровадження | Після впровадження (прогноз) | Зміна |
|--|-----------------|------------------------------|-------|
| Впізнаваність бренду (1–5 балів)           | 3,0             | 3,8                          | 0,8   |
| Соціально-екологічна репутація (1–5 балів) | 2,5             | 3,7                          | 1,2   |

| Показник  | До впровадження | Після впровадження (прогноз) | Зміна     |
|---|-----------------|------------------------------|-----------|
| Інтегральний конкурентоспроможності бал             | 3,62            | 3,95                         | 0,33      |
| Прогнозоване місце в рейтингу (серед 4 конкурентів) | 3               | 2 (зближення з лідером)      | 1 позиція |

Джерело: прогноз автора на основі експертних оцінок.

Як демонструє таблиця 3.4, впровадження маркетингу сталого розвитку дозволить суттєво підвищити соціально-екологічну репутацію (+1,2 бала) та впізнаваність бренду (+0,8 бала). Інтегральний бал конкурентоспроможності зросте з 3,62 до 3,95, що дозволить підприємству випередити приватну марку «АТБ» (3,86) та наблизитися до лідера – ТМ «Roshen» (4,10). У рейтингу серед чотирьох порівнюваних об'єктів ТОВ «Харчопром-Стандарт» підніметься з третього на друге місце. Такий прогноз базується на припущенні, що цілеспрямована комунікаційна кампанія та отримання сертифікату ISO 14000 будуть сприйняті споживачами як свідчення щирої відповідальності, а не як «грінвошинг» (greenwashing) – практика, яка може призвести до зворотного ефекту. Для уникнення звинувачень у нещирості підприємству рекомендується супроводжувати комунікацію прозорими звітами про реальні досягнення (наприклад, зважування обсягів зібраної упаковки, фото- та відеофіксація процесів).

Важливим аспектом оцінки є аналіз чутливості отриманих результатів до зміни вхідних параметрів. За песимістичного сценарію (відсутність додаткового доходу від цінової премії в перший рік, економія на логістиці лише 1,5% замість 3%) чистий ефект першого року становитиме  $750 \times 0,5 + 0 - 470 = -95$  тис. грн (незначний збиток). Однак вже на другий рік навіть за песимістичного сценарію проект стане прибутковим завдяки економії на логістиці та поступовому зростанню цінової премії. Таким чином, запропоновані заходи є стійкими до ринкових коливань і не створюють катастрофічних ризиків для підприємства.

Окремо слід відзначити синергетичний ефект від комплексного впровадження маркетингу сталого розвитку. Економія на логістиці дозволяє



профінансувати комунікаційні заходи без додаткового навантаження на бюджет. Успішна комунікація екологічних ініціатив підвищує впізнаваність бренду, що створює передумови для подальшого збільшення ринкової частки. Сертифікація ISO 14000 відкриває доступ до нових ринків збуту (наприклад, мережеві оператори, які вимагають від постачальників дотримання екологічних стандартів). Таким чином, запропоновані заходи створюють позитивний зворотний зв'язок, який посилює кожний окремий ефект.

Таким чином, проведена оцінка економічної та соціальної ефективності дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, запропоновані заходи з впровадження маркетингу сталого розвитку є фінансово доцільними: термін окупності становить близько 1,1 місяця, ROI – понад 1000% за перший рік. По-друге, навіть за песимістичного сценарію проект не створює неприйнятних ризиків для підприємства, а в базовому сценарії забезпечує чистий економічний ефект у розмірі 14,4 млн грн на рік до третього року. По-третє, соціальний ефект (зменшення використання пластику на 8–10 тонн на рік) та репутаційний ефект (підвищення впізнаваності бренду та соціально-екологічної репутації) створюють додаткові конкурентні переваги, які важко кількісно оцінити, але які є критично важливими для довгострокової ринкової стійкості підприємства. Отже, рекомендації, розроблені в підрозділі 3.1, є обґрунтованими з економічної точки зору та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження на ТОВ «Харчопром-Стандарт».

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів теоретичного аналізу та діагностики розроблено практичні рекомендації щодо впровадження маркетингу сталого розвитку на ТОВ «Харчопром-Стандарт» та здійснено оцінку їхньої економічної та соціальної ефективності.

Ключовою передумовою розробки рекомендацій стало виявлене у другому розділі протиріччя: при наявності окремих елементів маркетингу сталого розвитку (натуральна сировина, пілотне еко-пакування, благодійні акції) підприємство не отримує конкурентних переваг з цього джерела через

спорадичність практик та відсутність системної комунікації. Низька впізнаваність бренду (3,0 бали), мінімальна соціально-екологічна репутація (2,5 бали) та третє місце в конкурентному рейтингу створили запит на розробку цілісної стратегії, яка б перетворила маркетинг сталого розвитку з потенційної можливості на реальний фактор конкурентоспроможності.

Запропонована стратегія охоплює три взаємопов'язані напрями. Перший – систематизація та розширення практик екологічного продукту: масштабування паперового пакування на 50% асортименту, отримання сертифікату ISO 14000, що створить об'єктивну основу для відповідального позиціонування. Другий – розбудова «зелених» каналів розподілу: розрахунок вуглецевого сліду логістики, започаткування пілотного проєкту зі збору паперової упаковки, що демонструватиме вихід відповідальності за межі виробничого майданчика. Третій, ключовий напрям – комунікаційна стратегія сталого розвитку, яка передбачає створення тематичних рубрик у соціальних мережах, партнерство з еко-блогерами та розміщення екологічного маркування на пакуванні. Саме комунікація перетворює реальні (навіть невеликі) екологічні практики на сприйману споживачем репутацію. Усі заходи враховують фінансові обмеження підприємства (низька ліквідність, падіння рентабельності) та ґрунтуються на принципі «низького старту» з використанням грантових коштів, які покривають 43% загальної потреби (350 тис. грн з 820 тис. грн).

Оцінка економічної ефективності засвідчила високу доцільність запропонованих заходів. Витрати власних коштів підприємства становлять 470 тис. грн (розподіляються на 12 місяців), що є незначною сумою в масштабах діяльності ТОВ «Харчопром-Стандарт» (менше 0,05% річного доходу). Економічний ефект формується за рахунок двох каналів: оптимізація логістичних маршрутів дає економію 750 тис. грн на рік, а цінова премія за соціально-відповідальну продукцію (0,5–1,5% від реалізації) забезпечує додатковий дохід від 4,6 до 13,7 млн грн на рік. Сумарний чистий економічний ефект досягає 14,4 млн грн на третій рік, термін окупності становить 1,1 місяця, а рентабельність інвестицій перевищує 1000% за перший рік. Навіть за песимістичного сценарію (відсутність цінової премії в перший рік, мінімальна

логістична економія) проект залишається стійким – незначний збиток першого року компенсується прибутком у наступні періоди.

Соціальний та репутаційний ефект оцінювався через динаміку показників конкурентоспроможності. Прогнозується зростання впізнаваності бренду з 3,0 до 3,8 балів, соціально-екологічної репутації – з 2,5 до 3,7 балів, інтегрального бала конкурентоспроможності – з 3,62 до 3,95. Це дозволить підприємству випередити приватну марку «АТБ» (3,86) та наблизитися до лідера ринку (ТМ «Roshen» – 4,10). Додатковим соціальним ефектом є зменшення використання пластику на 8–10 тонн на рік (еквівалентно скороченню викидів CO<sub>2</sub> на 25–30 тонн) та формування культури поводження з відходами серед споживачів.

Таким чином, розроблені в третьому розділі рекомендації є економічно обґрунтованими, соціально значущими та такими, що відповідають ресурсним можливостям ТОВ «Харчопром-Стандарт». Їх впровадження дозволить підприємству не лише покращити фінансові результати (через економію витрат та цінову премію), а й сформувати стійку конкурентну перевагу на засадах відповідальності, що є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних процесів та поступового зростання свідомості українських споживачів. Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження про те, що маркетинг сталого розвитку може виступати дієвим фактором підвищення конкурентоспроможності середнього підприємства харчової промисловості в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання – розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингу сталого розвитку як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових джерел конкурентних переваг для вітчизняних підприємств в умовах воєнної економіки, євроінтеграційних процесів та поступового зростання свідомості споживачів щодо екологічних та соціальних аспектів діяльності бізнесу.

У ході теоретичного дослідження встановлено, що маркетинг сталого розвитку являє собою інтегральну концепцію, яка трансформує класичний маркетинговий комплекс відповідно до цілей сталого розвитку. Його ключова відмінність від традиційного маркетингу полягає у зміщенні акценту з максимізації короткострокового прибутку через стимулювання споживання на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін – споживачів, персоналу, постачальників, місцевих громад та довкілля. Принципами маркетингу сталого розвитку виступають орієнтація на довгострокову цінність, забезпечення «потрійного результату» (економічного, екологічного та соціального), прозорість, інклюзивність прийняття рішень, а також відповідальність за повний життєвий цикл продукту. Специфічний інструментарій, що включає екологічний продукт, справедливе ціноутворення, «зелені» канали розподілу та комунікації сталого розвитку, забезпечує формування конкурентних переваг через диференціацію, підвищення лояльності екосвідомих споживачів, зниження операційних витрат та мінімізацію репутаційних ризиків.

З'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах зазнала фундаментальної трансформації. Традиційна парадигма, яка акцентувала увагу на матеріальних активах, ефекті масштабу та цінових факторах, поступається місцем сучасному розумінню, де домінують нематеріальні активи, інноваційна здатність, репутація та соціально-екологічна відповідальність. Фактори сталого розвитку впливають на

конкурентоспроможність через чотири основні канали: репутаційно-іміджевий (формування довіри та впізнаваності), операційно-витратний (зниження ресурсомісткості та трансакційних витрат), ринково-позиційний (цінова премія, розширення частки ринку) та інституціональний (випереджаюча адаптація до регуляторних змін). Сила впливу варіюється залежно від галузевої приналежності, масштабу діяльності та рівня розвитку ринку, що створює необхідність диференційованого підходу при розробці практичних рекомендацій.

Дослідження проведено на базі ТОВ «Харчопром-Стандарт» – середнього підприємства харчової промисловості з чисельністю 1287 осіб, ринком збуту у семи областях України та позиціонуванням «якість трохи вища за середню при середніх цінах». Аналіз господарської діяльності за 2022–2024 роки виявив суперечливу динаміку: зростання чистого доходу на 7,5% супроводжувалося падінням чистого прибутку на 26,1% внаслідок випереджаючого зростання собівартості, спричиненого подорожчанням сировини на 34–42% та енергоносіїв. Рентабельність продажу знизилась до 3,45%, коефіцієнт абсолютної ліквідності становив критичні 0,05 при нормі 0,2–0,35, що створює загрозу касових розривів. Водночас підприємство зберігає помірну фінансову залежність (коефіцієнт автономії 0,51) та утримує ринкові позиції завдяки якості продукції, яка за органолептичними оцінками перебуває в діапазоні 4,3–4,6 бала за п'ятибальною шкалою при середньогалузевих 4,0–4,2 бала.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчив домінування загроз високого ступеня – воєнний стан, інфляція, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на сировину та енергоносії. Однак виявлено й окремі можливості, зокрема звільнення ринкових ніш внаслідок зупинки потужностей конкурентів на окупованих або прифронтових територіях, а також поступове зростання попиту на соціально-відповідальну продукцію. Внутрішнє середовище вирізняється асиметрією: підприємство має лише одну чітку сильну сторону (якість продукції) при наявності кількох слабких – застаріле обладнання (близько 40% основних фондів радянського періоду), висока частка персоналу передпенсійного віку (34%), падіння прибутковості,

відсутність системних соціально-екологічних ініціатив. Саме ця конфігурація створює передумови для стратегічного вибору: маркетинг сталого розвитку може стати «обхідним маневром», який дозволить компенсувати слабкі сторони через позиціонування «відповідального» бренду та реалізувати ринкові можливості, що зароджуються.

Безпосередня діагностика маркетингу сталого розвитку показала, що підприємство перебуває на початковому рівні зрілості відповідних практик (оцінки 1–2 за п'ятибальною шкалою). Наявні практики – використання натуральної сировини в окремих видах продукції, пілотний проєкт із заміни пластикових стаканчиків на паперові, участь у благодійних акціях – мають спорадичний, непослідовний характер і не утворюють системи. Відсутні будь-які сертифікати (ISO 14000, екомаркування), звітність ESG, цільові показники зі зменшення вуглецевого сліду або відходів. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, проведена методом багатфакторного порівняльного аналізу, виявила третє місце серед чотирьох порівнюваних об'єктів – підприємство поступається як преміальному національному бренду (ТМ «Roshen», 4,10 бали), так і дискаунтерному конкуренту (приватна марка «АТБ», 3,86 бали), але випереджає прямого регіонального суперника. Найслабшими місцями виступають впізнаваність бренду (3,0 бали) та соціально-екологічна репутація (2,5 бали), що прямо корелює з низьким рівнем зрілості маркетингу сталого розвитку. При цьому вага соціально-екологічної репутації в загальній оцінці конкурентоспроможності в найближчі роки, ймовірно, зросте через орієнтацію на європейські стандарти та відновлення споживчого оптимізму.

На основі виявлених проблем та з урахуванням фінансових обмежень підприємства (низька ліквідність, падіння рентабельності) розроблено стратегію впровадження маркетингу сталого розвитку, що базується на принципі «низького старту». Стратегія охоплює три взаємопов'язані напрями. Перший передбачає систематизацію та розширення практик екологічного продукту через масштабування паперового пакування на 50% асортименту та отримання сертифікату ISO 14000, що створить об'єктивну основу для відповідального позиціонування. Другий напрям спрямований на розбудову

«зелених» каналів розподілу, включаючи розрахунок вуглецевого сліду логістики та започаткування пілотного проекту зі збору паперової упаковки в трьох торгових точках, що демонструватиме вихід відповідальності за межі виробничого майданчика. Третій, ключовий напрям – розробка комунікаційної стратегії сталого розвитку, яка передбачає створення тематичних рубрик у соціальних мережах, партнерство з еко-блогерами та розміщення екологічного маркування на пакуванні. Саме комунікація перетворює реальні, навіть невеликі, екологічні практики на сприйману споживачем репутацію. Важливо, що використання грантових коштів дозволяє покрити 43% загальної потреби (350 тис. грн з 820 тис. грн), знижуючи навантаження на власний бюджет підприємства до 470 тис. грн, що є прийнятним за умови поетапного впровадження протягом дванадцяти місяців.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила їхню високу доцільність. Економічний ефект формується за рахунок двох основних каналів: оптимізація логістичних маршрутів дає економію у розмірі 750 тис. грн на рік, а цінова премія за соціально-відповідальну продукцію (на рівні 0,5–1,5% від реалізації) забезпечує додатковий дохід від 4,6 до 13,7 млн грн на рік. Сумарний чистий економічний ефект досягає 14,4 млн грн на третій рік, термін окупності становить близько 1,1 місяця, а рентабельність інвестицій перевищує 1000% за перший рік. Навіть за песимістичного сценарію (відсутність цінової премії в перший рік, мінімальна логістична економія) проект залишається стійким – незначний збиток першого року компенсується прибутком у наступні періоди. Соціальний та репутаційний ефект оцінюється через прогнозоване зростання впізнаваності бренду з 3,0 до 3,8 балів, соціально-екологічної репутації – з 2,5 до 3,7 балів, що дозволить підприємству випередити приватну марку «АТБ» та наблизитися до лідера ринку. Додатковим соціальним ефектом є зменшення використання пластику на 8–10 тонн на рік, що еквівалентно скороченню викидів CO<sub>2</sub> на 25–30 тонн, а також формування культури поводження з відходами серед споживачів.

Отже, результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу: маркетинг сталого розвитку є дієвим фактором підвищення

конкурентоспроможності підприємства за умови системного, а не спорадичного впровадження, що супроводжується цілеспрямованою комунікацією досягнень. Для ТОВ «Харчопром-Стандарт» обрана стратегія є економічно обґрунтованою, соціально значущою та такою, що відповідає наявним ресурсним можливостям.

Отримані результати мають не лише прикладне значення для конкретного підприємства, але й можуть бути використані як орієнтир для інших суб'єктів господарювання харчової промисловості, які перебувають у пошуку нових джерел конкурентних переваг в умовах воєнної економіки, євроінтеграційних процесів та поступового зростання свідомості українських споживачів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Маркетинг промислових підприємств: теорія та практика : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 312 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Белявцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 328 с.
4. Варналій З.С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення : монографія. Київ : Знання України, 2020. 420 с.
5. Виноградова О.В., Недопако Н.М., Панченко Н.О. Маркетинг сталого розвитку: теоретичний базис та практика реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 45–58.
6. Герасимyak Н.В., Ткачук Т.В. Екологічний маркетинг : навчальний посібник. Дніпро : ДНУ, 2021. 184 с.
7. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.
8. Євтушенко Н.О., Шипуліна Ю.С. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : СумДУ, 2020. 448 с.
9. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А., Дериколенко А.О. Маркетинг сталого розвитку в системі управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 1. С. 23–31.
10. Князевич А.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2018. 296 с.
11. Ковтун О.І., Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетингові дослідження : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 408 с.
12. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів, а далі – до людської душі / пер. з англ. Харків : Ранок, 2018. 240 с.

13. Крикавський Є.В., Децик Н.П., Кузьмін О.Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 512 с.
14. Лишенко О.І. Екологізація маркетингової діяльності підприємств : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 276 с.
15. Мельник Л.Г., Кубятко О.В., Шкарупа О.В. Економіка сталого розвитку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2019. 416 с.
16. Мороз Л.А., Чухрай Н.І., Косар Н.С. Промисловий маркетинг : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2018. 372 с.
17. Окландер М.А., Бойко О.О. Тренди маркетингу сталого розвитку в Україні: результати емпіричного дослідження. Економіка України. 2024. № 3. С. 56–72.
18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 544 с.
19. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2019. 272 с.
20. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : підручник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 608 с.
21. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 488 с.
22. Хандій О.О., Сафронська І.М., Івченко Є.А. Маркетингова діяльність підприємства в умовах сталого розвитку : монографія. Київ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2022. 248 с.
23. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХДУХТ, 2018. 316 с.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 612 с.
25. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Сталий розвиток та його вплив на маркетингову діяльність підприємств. Вісник Сумського державного університету. 2023. № 1. С. 34–42.
26. Ястремська О.М., Тимошенко З.І. Маркетингова стратегія підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2020. 296 с.
27. Belz F.M., Peattie K. Sustainability Marketing: A Global Perspective. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2019. 376 p.

28. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*. 2021. Vol. 60, No. 6. P. 1356–1397.
29. Crane A., Matten D. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 640 p.
30. Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. 2020. Vol. 29, No. 2. P. 156–174.
31. Elkington J. *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. New York : Fast Company Press, 2020. 256 p.
32. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 784 p.
33. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 864 p.
34. Lamberton G. Sustainability Accounting: A Brief History and Conceptual Framework. *Accounting Forum*. 2020. Vol. 44, No. 3. P. 233–260.
35. Ottman J.A. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 294 p.
36. Peattie K., Belz F.M. Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing. *Marketing Review St. Gallen*. 2019. Vol. 27, No. 5. P. 8–15.
37. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
38. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. Business Models for Sustainability: A Co-evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*. 2019. Vol. 29, No. 3. P. 264–289.
39. Szabo S., Webster J. Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Consumer Trust. *Journal of Consumer Behaviour*. 2020. Vol. 19, No. 4. P. 375–389.
40. Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 2020. Vol. 5, No. 3. P. 7–22.

41. Zakrzewska-Bielawska A. The Stakeholder Theory in the Management of Contemporary Organizations. *Journal of Management and Business Administration*. 2019. Vol. 27, No. 3. P. 67–86.
42. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 10.05.2026).
43. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 10.05.2026).
44. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
45. Gradus Research. Дослідження споживчих настроїв українців. URL: <https://gradus.app> (дата звернення: 15.05.2026).
46. Nielsen. The Evolution of the Sustainability Mindset. URL: <https://www.nielsen.com/insights> (дата звернення: 15.05.2026).
47. Prokopenko O., Koval V., Borodina O. Marketing of Sustainable Development: European Experience and Ukrainian Realities. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. Vol. 13, No. 4. P. 112–124.
48. Даниленко А.С., Зіновчук В.В. Екологічний маркетинг в системі сталого розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 7. С. 23–29.
49. Журавльова Н.М., Петренко В.С. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства: сучасні методики та інструменти. *Економічний простір*. 2024. № 85. С. 98–106.
50. Івченко Є.А., Сафронська І.М. Маркетинг сталого розвитку: понятійно-категоріальний апарат. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2. С. 45–51.
51. Коваль В.В., Бородана О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 68. С. 87–93.
52. Лета О.В., Павловська І.Г. Трансформація маркетингових комунікацій в умовах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

53. Матвеев В.В. Брендинг сталого розвитку: формування довіри через відповідальність. Маркетинг в Україні. 2023. № 5. С. 12–18.
54. Офіційний сайт ТОВ «Харчопром-Стандарт». URL: <https://www.harchoprom.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
55. Пилипенко О.О. Економічна ефективність екологічних інвестицій в харчовій промисловості. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 34–40.
56. Романенко Л.Ф. Світові тренди маркетингу сталого розвитку та перспективи їх адаптації в Україні. Міжнародна економічна політика. 2023. № 38. С. 67–82.
57. Степаненко С.В., Гончар В.І. Оцінка соціально-екологічної репутації підприємства: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
58. Харченко Т.Б., Кравченко М.С. Грантові інструменти підтримки «зелених» ініціатив бізнесу в Україні. Фінанси України. 2024. № 4. С. 45–58.
59. Шевченко О.Л. ESG-трансформація маркетингової діяльності українських підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 156–163.
60. Яременко О.Р. Сталий розвиток підприємства: баланс економічних, екологічних та соціальних цілей. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 23–28.