

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Інститут суспільних наук, адміністрування та права

Кутень Михайло Іванович

УДК 332.338.24

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

**Формування маркетингових стратегій сталого розвитку
для МСП у секторі B2B**

для здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економіка сталого бізнесу»

Науковий керівник: проф. Соловій І.П.

Рецензент: доц. Дідович І.І.

Завідувач кафедри: проф. Дубовіч І.А.

ЛЬВІВ – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний лісотехнічний університет України
Інститут суспільних наук, адміністрування та права
Кафедра економіки, туризму та рекреації

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри:

проф. Дубовіч І.А.

_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи для здобуття освітнього ступеня
«Магістр»

студента групи ЕСБ-61м Кутеня Михайла Івановича

Галузь знань *05 Соціальні та поведінкові науки*

Спеціальність *051 Економіка*

Освітньо- професійна програма *«Економіка сталого бізнесу»*

1. Тема дипломної роботи:

Формування маркетингових стратегій сталого розвитку для МСП у
секторі B2B

Затверджена наказом по університету № С-475 від 4 липня 2025 р.

2. Завдання на виконання роботи

- Розкрити сутність та взаємозв'язку конценцій сталого розвитку та маркетингових стратегій у економічному вимірі;
- Концептуалізувати та методологічно обґрунтувати підходи до аналізу та обґрунтування методів соціально-економічних досліджень, які можуть бути застосовані в роботі;

- Здійснити ретроспективний аналіз фінансово-господарського стану підприємства на основі фінансової звітності за 2022–2024 роки
- Ідентифікація стратегічного розриву (кризовий аудит) обраного підприємства як характерного представника групи малих та середніх підприємств (МСП)
- Розрахувати бюджет маркетингової кампанії, визначити точку беззбитковості та змоделювати сценарії розвитку подій: песимістичний, реалістичний та успішний.
- Обґрунтувати можливості застосування теоретичної концепцію маркетингу сталого розвитку як інструмента подолання комерційної рецесії та довготермінового збалансованого розвитку

3. Зміст пояснювальної записки

1. Теоретико-методичні засади сталого маркетингу
2. Еколого-економічний аналіз діяльності ТОВ «Екосвіт»
3. Стратегії, моделі та інструменти маркетингу сталого розвитку МСП

4. Графічна частина роботи

Лист 1. Трансформація комплексу маркетингу (4P → 4C)

Лист 2. Ключові фінансові показники 2022–2024

Лист 3. Модель стратегічного розвитку через сталий маркетинг

Лист 4. Покроковий план впровадження пілотного сценарію

Лист 5. SWOT-аналіз стратегій сталого маркетингу для МСП

Лист 6. SWOT-аналіз впровадження сталого маркетингу для МСП у секторі B2B

Лист 7. Економічний вплив інструментів сталого маркетингу

Дата видачі завдання 22 вересня 2025 р.

Термін виконання 12 грудня 2025 р.

Науковий керівник роботи

проф. Соловій І.П.

Завдання прийняв до виконання

Кутень М.І.

Реферат

Кутень М. І. Формування маркетингових стратегій сталого розвитку для МСП у секторі B2B

Дипломна робота із спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економіка сталого бізнесу». – Львів, НЛТУ України. – 2025.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю малих та середніх підприємств (МСП) в умовах трансформації ринкового середовища та переходу до парадигми сталого розвитку.

Предмет дослідження – механізми оцінки їхньої економічної ефективності методів та інструментів імплементації маркетингових стратегій сталого розвитку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «Екосвіт», спрямованої на подолання рецесії ділової активності, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення фінансової стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

У кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування маркетингових стратегій сталого розвитку для підприємств малого та середнього бізнесу. На основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Екосвіт» запропоновано стратегію сталого маркетингу, яка базується на принципах циркулярної економіки — подовженні життєвого циклу спецтехніки через еко-орієнтований сервіс та регенерацію компонентів (PBT). Елементи наукової новизни роботи полягають в розробці методики оцінки ефективності сталих стратегій через розрахунок точки беззбитковості (BEP) маркетингової кампанії.

Сторінок 48, вступ, три розділи, висновки, 1 рисунок, 8 таблиць, 41 використане джерело.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий маркетинг, стратегія маркетингу, МСП, циркулярна економіка, еко-інновації, фінансовий стан, S-ROI, рентабельність інвестицій.

Abstract

Kuten M. I. Formation of sustainable development marketing strategies for SMEs in the B2B sector

Diploma thesis in the specialty 051 "Economics", Educational Program "Economics of Sustainable Business". - Lviv, UNFU, 2025.

The object of the study is the process of managing the marketing activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of market transformation and the transition to a sustainable development paradigm.

The subject of the study – mechanisms for assessing the economic effectiveness of methods and tools for implementing sustainable development marketing strategies.

The purpose of the study – theoretical justification and development of practical recommendations for forming a sustainable development marketing strategy for Ecosvit LLC, aimed at overcoming the recession in business activity, strengthening competitive advantages, and ensuring the long-term financial stability of the enterprise.

The master's thesis provides a comprehensive study of the theoretical and applied aspects of developing sustainable development marketing strategies for small and medium-sized businesses. Based on an analysis of the financial statements of Ecosvit LLC, a sustainable marketing strategy is proposed, based on the principles of the circular economy — extending the life cycle of special equipment through eco-oriented service and component regeneration (RBT). The scientific novelty of the work lies in the development of a methodology for assessing the effectiveness of sustainable strategies by calculating the break-even point (BEP) of a marketing campaign.

Pages 48, introduction, three sections, conclusions, 1 figure, 8 tables, 41 sources.

Keywords: sustainable development, sustainable marketing, marketing strategy, SMEs, circular economy, eco-innovation, financial health, S-ROI, return on investment

	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ	9
1.1. Поняття та ключові принципи сталого маркетингу.....	10
1.2. Методичні підходи до формування маркетингових стратегій для малих та середніх підприємств.....	10
1.3. Моделі впливу сталого маркетингу на конкурентноздатність.....	14
РОЗДІЛ 2 .ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Екосвіт».....	18
2.1. Основні напрями діяльності підприємства	19
2.2. Методологія та підходи до аналізу	19
2.3. Аналіз фінансових показників	20
2.4 Інвестиційна оцінка маркетингових заходів	22
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МСП	29
3.1. SWOT аналіз імплементачії та практичні рекомендації для МСП	29
3.2. Моделі стратегії сталого маркетингу	31
3.3. Інструменти сталого маркетингу для МСП	36
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

У сучасному глобальному економічному просторі концепція сталого розвитку трансформувалася з етичного вибору в імператив конкурентоспроможності. Для МСП, які складають основу економіки більшості країн (зокрема і України), інтеграція екологічних та соціальних аспектів у маркетингову стратегію є критичною умовою виходу на міжнародні ринки, особливо ринки ЄС.

Науковий дискурс свідчить, що споживачі дедалі частіше віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальність за схемою *Triple Bottom Line (3P): People, Planet, Profit* (Люди, Планета, Прибуток). Нові інформаційні технології додають нові можливості процесам трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку [3, 4]. та зеленої економіки [8].

Сталий маркетинг сьогодні розглядають як невід'ємну частину стратегії підприємств, що прагнуть поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальною цінністю. Для малих і середніх підприємств (МСП) цей підхід має особливе значення: з одного боку, МСП часто мають обмежені ресурси, з іншого — вони більш гнучкі й можуть швидше впроваджувати інновації, що робить сталий маркетинг потенційним джерелом конкурентної переваги.

В Україні, у контексті відновлення економіки та «зеленого» переходу, питання адаптації маркетингових стратегій МСП до принципів сталого розвитку набуває практичної важливості як для внутрішнього ринку, так і для виходу на зовнішні ринки.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії сталого розвитку ТОВ «Екосвіт», спрямованої на подолання рецесії ділової активності, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення фінансової стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Поняття та ключові принципи сталого маркетингу

Сучасна економічна наука розглядає сталий маркетинг не як окремий інструмент, а як нову парадигму управління. Згідно з опублікованими дослідженнями, сталий маркетинг базується на концепції *Triple Bottom Line (TBL)*, яка вимагає від бізнесу звітності не лише за фінансовими, але й за соціальними та екологічними показниками.

Таблиця 1.1.

Трансформація комплексу маркетингу (4P → 4C)

(Адаптовано на основі Peattie & Belz (2012) [35])

Класичний маркетинг (4P)	Сталий маркетинг (4C)	Пояснення для МСП
Product (Продукт)	Customer Solution (Рішення для клієнта)	Продукт має бути екологічним та довговічним, вирішувати проблему без шкоди довкіллю.
Price (Ціна)	Customer Cost (Вартість для клієнта)	Враховує не лише ціник, а й вартість експлуатації та утилізації (Total Cost of Ownership).
Place (Місце)	Convenience (Зручність доступу)	Локалізація виробництва, зменшення транспортного сліду.
Promotion (Просування)	Communication (Комунікація)	Замість агресивної реклами — чесний діалог

Для МСП це означає перехід від моделі "Зробив – Продав" до моделі "Створив цінність – Зберіг ресурси – Задовольнив потребу".

Сталий маркетинг — це системна інтеграція екологічних, соціальних і економічних аспектів у маркетингові рішення підприємства. Він охоплює не лише просування «зелених» продуктів, а й трансформацію продуктового дизайну, ланцюгів постачання, ціноутворення та комунікацій. Основні принципи включають орієнтацію на життєвий цикл продукту, прозорість у комунікаціях, відповідальність перед стейкхолдерами та довгострокову перспективу у прийнятті рішень (Martins et al., 2022) [29].

У науковій літературі виділяють три рівні стратегічного сталого маркетингу:

1. Тактичний (*Greenwashing prevention*): Дотримання мінімальних екологічних стандартів, уникнення неправдивих заяв.
2. Управлінський (*Eco-efficiency*): Зниження витрат через зменшення споживання ресурсів (води, енергії), що транслюється у конкурентну ціну.
3. Стратегічний (*Sustainable Value*): Повна переорієнтація бізнес-моделі (наприклад, перехід від продажу товару до надання його в оренду — *Sharing Economy*).

1.2. Методичні підходи до формування маркетингових стратегій для малих та середніх підприємств

Для практичної реалізації сталого маркетингу використовують низку взаємодоповнювальних методів:

Оцінка життєвого циклу (LCA) — дозволяє виявити «гарячі точки» впливу продукту (виробництво, транспортування, використання, утилізація) і спрямувати маркетингові зусилля на реальні екологічні переваги.

Сегментація ринку за екологічними пріоритетами — виявлення груп споживачів, готових платити за сталість або реагувати на певні екологічні атрибути.

Цифрова аналітика та CRM — моніторинг поведінки клієнтів, оцінка ефективності комунікацій і швидке коригування стратегій.

KPI-система сталості — фінансові та нефінансові показники (економія енергії, зниження викидів, рівень повторних покупок, індекс лояльності).

Для МСП доцільно застосовувати поетапний підхід, що знижує ризики та дозволяє вимірювати ефект на кожному етапі:

Крок 1 — Діагностика та аудит (LCA-аудит). Початковий аудит включає оцінку ресурсів, енергоспоживання, джерел сировини та логістики. LCA-аналіз допомагає визначити, які елементи продукту або процесу мають найбільший вплив і де можна отримати найбільший ефект від змін.

Крок 2 — Визначення пріоритетів і ціннісної пропозиції. На основі аудиту підприємство обирає 1–3 пріоритетні ініціативи (наприклад, еко-дизайн, енергоефективність, перехід на локальні матеріали), формує ціннісну пропозицію та позиціонування.

Крок 3 — Пілотні проекти з KPI. Запуск пілотних проектів, ініціатив, виробництв дозволяє перевірити гіпотези, виміряти економічний та екологічний ефект, скоригувати процеси. KPI мають включати як фінансові (витрати, маржа), так і нефінансові (зниження викидів, індекс лояльності).

Крок 4 — Масштабування та комунікація. Після успішного пілоту ініціативи масштабуються, а результати публічно комунікуються (звітність, кейси, маркування). Прозора комунікація підвищує довіру споживачів і партнерів.

Крок 5 — Постійний моніторинг і вдосконалення. Впровадження циклу PDCA (*plan-do-check-act*) для постійного поліпшення.

Основними перешкодами є обмежені фінансові ресурси, брак експертизи в ESG, складність вимірювання довгострокових вигод, ризик «greenwashing» при нечесній комунікації.

Каталізаторами розвитку виступають державні програми підтримки, міжнародні ініціативи (EU4Environment, UNIDO/RECP) [21,40], цифрові платформи для продажу (маркетплейси), локальні кластери та партнерства.

Найпоширенішими інструментами маркетингу сталого розвитку, які зокрема придатні і для МСП є подані у таблиці 1.2.

Поширені інструментами маркетингу сталого розвитку

Інструмент	Опис	Практичний результат
Продуктовий дизайн	Еко-дизайн, вторинні матеріали	Зниження витрат; нові ніші
Ціноутворення	Врахування LCA, преміум за сталість	Підвищення маржі; прозорість
Канали збуту	Онлайн + локальні мережі	Розширення ринку; зниження логістики
Комунікації	ESG-звітність, кейси, сертифікації	Довіра; лояльність клієнтів
Партнерства	Кластери, програми підтримки	Доступ до фінансів і експертизи

Продукт і дизайн. Еко-дизайн, модульність, ремонтпридатність, використання вторинної сировини. Для МСП важливо починати з невеликих змін, які мають помітний ефект (заміна пакування, оптимізація рецептури).

Ціноутворення. Врахування повної вартості життєвого циклу, можливість преміювання за екологічні атрибути, використання стимулів (знижки за повернення упаковки).

Канали збуту. Поєднання онлайн-каналів (маркетплейси, власний інтернет-магазин) та локальних мереж; використання партнерств із соціальними підприємствами та кластерами.

Комунікації. Прозора ESG-комунікація, кейси, сертифікації, інфографіки з LCA-результатами; storytelling про походження матеріалів і вплив на місцеві громади.

На основі аналізу літературних джерел та українських реалій можна виділити три базові стратегії, доступні для МСП.

1. Стратегія "Еко-ніші" (Eco-Niche Strategy).

МСП мають перевагу гнучкості. Вони можуть швидше за корпорації зайняти вузькі ніші.

Сутність стратегії: Створення продукту, який вирішує специфічну екологічну проблему.

Приклад: Українські бренди апсайклінгу (переробка старого одягу) або крафтове виробництво з локальної сировини.

2. Стратегія прозорості та цифровізації.

Сутність стратегії : Використання цифрових інструментів для демонстрації ланцюга постачання.

Інструмент: QR-коди на упаковці, що показують походження товару.

Наукове підґрунтя: Дослідження показують, що цифровізація знижує транзакційні витрати на "зелений" маркетинг для МСП.

3. Колаборативний маркетинг (Co-marketing)

Сутність стратегії : Оскільки у МСП обмежені бюджети, ефективною є стратегія об'єднання. Маркетингові заходи – це спільні кампанії з іншими еко-свідомими брендами або НУО (неурядовими організаціями).

Аналіз літературних джерел дозволяє навести такі типові приклади формування та використання маркетингових стратегій на засадах сталого розвитку для малих та середніх підприємств. Зарубіжний досвід таких стратегій:

Приклад 1 — європейський виробник текстилю (еко-дизайн і прозора ланцюгова комунікація). Малий бренд у Нідерландах змінив постачання на сертифіковані органічні волокна, впровадив маркування походження та LCA-оцінку для ключових товарів. У маркетингових комунікаціях компанія акцентувала на прозорості ланцюга постачання і сертифікаціях, що дозволило підвищити ціну на 10–15% і збільшити повторні покупки.

Приклад 2 — програма повернення упаковки (країни Скандинавії). МСП у секторі харчових продуктів запровадили систему повернення та повторного використання упаковки, що зменшило витрати на пакування і створило додаткову цінність у вигляді екологічного іміджу.

Приклад 3 — цифровий підхід до просування (США). Малий виробник косметики використовував таргетовані цифрові кампанії, що підкреслювали натуральність інгредієнтів і локальне виробництво; аналітика дозволила оптимізувати витрати на рекламу і підвищити конверсію.

Український досвід таких стратегій :

Приклад 4 — виробник органічних добрив. Українське МСП, що виробляє органічні добрива, провело аудит ланцюга постачання, перейшло на локальні відходи сільського господарства як сировину та впровадило еко-маркування. У маркетингу компанія використовувала кейси фермерів-партнерів і результати тестів ґрунту, що підвищило довіру і розширило B2B-контракти.

Приклад 5 — харчовий стартап. Стартап у секторі готових страв оптимізував логістику, скоротив пакування та запровадив опцію «повернення контейнера». Комунікація через локальні спільноти та маркетплейси дозволила швидко знайти лояльну аудиторію.

Приклад 6 — ремісничче виробництво. Малий бренд одягу використовував локальні матеріали та ремісниччі техніки, позиціонуючи продукт як «ексклюзивно локальний» і підкреслюючи соціальний аспект (підтримка місцевих майстрів). Це дозволило вийти на нішеві ринки ЄС.

В Україні МСП часто використовують сталий маркетинг у поєднанні з локальним позиціонуванням: «місцеве виробництво», «підтримка місцевих постачальників», «енергоєфективне виробництво». Державні ініціативи та міжнародні програми надають технічну допомогу, гранти та навчання, що знижує бар'єри для впровадження. Водночас українські підприємства стикаються з додатковими ризиками, пов'язаними з нестабільністю ринків і логістики, що вимагає гнучких маркетингових рішень.

1.3. Моделі впливу сталого маркетингу на конкурентоздатність

У науковій літературі виділяють кілька моделей, що пояснюють, як сталий маркетинг впливає на конкурентоспроможність МСП:

- модель «ціннісної пропозиції» (*value proposition*) зі сталим акцентом,
- модель «екосистеми партнерств» (*cluster/partnership model*) та
- модель «цифрового каталізатора», де цифрові інструменти прискорюють впровадження сталих практик (Noer et al., 2025; Martins et al., 2022).

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі концепція конкурентоспроможності зазнає фундаментальних трансформацій, де традиційні цінові та якісні переваги поступаються місцем стратегіям, заснованим на етичних цінностях та екологічній відповідальності. Моделі впливу сталого маркетингу на конкурентну позицію підприємства сьогодні розглядаються як складний механізм конвертації соціального капіталу та екологічної ефективності у довгострокові фінансові результати.

Центральним елементом сучасних досліджень є модель інтегрованого створення цінності, яка стверджує, що сталий маркетинг не лише мінімізує репутаційні ризики, а й виступає драйвером інновацій. Згідно з дослідженнями Кумара та ін. (2021) [27], впровадження сталих практик дозволяє компаніям формувати «зелений капітал бренду», що безпосередньо корелює з лояльністю споживачів нового покоління. На відміну від класичного маркетингу, сталий підхід базується на принципах циркулярної економіки, де конкурентоспроможність досягається через оптимізацію життєвого циклу продукту та мінімізацію витрат ресурсів.

Особлива увага в академічному дискурсі приділяється моделі впливу екологічних інновацій на ринкову частку. Як зазначають Мубарак та співавтори (2021), синергія між цифровими технологіями (Індустрія 4.0) та сталим маркетингом створює унікальну ціннісну пропозицію, яку важко імітувати конкурентам [30]. Це формує бар'єри входу на ринок та забезпечує так звану «динамічну стійкість» підприємства. У цьому контексті конкурентоспроможність визначається не лише обсягами продажів, а й здатністю компанії адаптуватися до дедалі суворіших регуляторних норм ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

Психологічний аспект впливу сталого маркетингу на конкурентоспроможність розкривається через моделі споживчої ідентифікації. Дослідження Шет і Парватіяр (2021) доводять, що бренди, які демонструють справжню (а не декларативну) відданість цілям сталого розвитку, формують глибший емоційний зв'язок із клієнтом [39]. Це дозволяє компаніям використовувати стратегію преміального ціноутворення, оскільки сучасний споживач готовий платити вищу ціну за продукти, які відповідають його моральним переконанням, що автоматично підвищує маржинальність бізнесу.

Узагальнюючи наявні теоретичні напрацювання, можна констатувати, що моделі сталого маркетингу функціонують через три канали впливу на конкурентоспроможність: операційний (через ефективність ресурсів), репутаційний (через довіру стейкхолдерів) та інноваційний (через розробку нових нішевих продуктів). Таким чином, сталий маркетинг трансформується з периферійного інструменту PR у центральний елемент корпоративної стратегії, що визначає виживання підприємства в умовах глобальної кліматичної та соціальної кризи.

Узагальнюючи, модель впливу сталого маркетингу на конкурентоспроможність МСП можна представити як динамічний процес перетворення внутрішньої відповідальності у зовнішню ринкову силу. Вона працює через синергію трьох факторів: зниження витрат (через ресурсоефективність), підвищення цінності бренду (через довіру) та створення нових ринкових ніш (через еко-інновації). Така інтегрована модель дозволяє малим підприємствам не просто виживати, а й диктувати нові правила гри на ринку, трансформуючи галузеві стандарти споживання.

Висновки до розділу 1

У розділі проаналізовано особливості впровадження концепції сталого маркетингу в діяльність малих та середніх підприємств (МСП). Розглянуто відмінності між традиційним та сталим маркетингом, визначено бар'єри, з якими стикаються МСП, та запропоновано адаптивні стратегії, що враховують обмеженість ресурсів та специфіку українського бізнес-середовища.

Доведено, що сталий маркетинг для МСП — це практичний шлях до підвищення конкурентоспроможності, який поєднує операційні зміни з чіткою маркетинговою стратегією.

Для МСП доцільно застосовувати поетапний підхід, що знижує ризики та дозволяє вимірювати ефект на кожному етапі.

Для українських МСП ключовими кроками є аудит впливу, вибір пріоритетних ініціатив, запуск пілотів з заделегідь розробленими КРІ, масштабування та прозора комунікація. Державна та міжнародна підтримка, цифрові інструменти і партнерства значно полегшують цей шлях.

РОЗДІЛ 2

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОСВІТ»

2.1. Основні напрями діяльності підприємства

ТЗОВ «Екосвіт» — мале підприємство розташоване у Львові. ТЗОВ «Екосвіт» займається виробництвом рукавів високого тиску (РВТ) для промислової та будівельної техніки, одночасно здійснюючи оптову та роздрібну торгівлю запасними частинами. Підприємство надає сервісні послуги з діагностики, ремонту та технічного обслуговування спецтехніки, включно з монтажем і тестуванням замінених вузлів.

Компанія обслуговує локальні і регіональні B2B-клієнти, бере участь у тендерах і забезпечує швидку логістику та постачання завдяки власним запасам і налагодженим каналам постачання. Завдяки невеликій команді та гнучкій виробничій структурі «Екосвіт» може виконувати індивідуальні замовлення, оперативно впроваджувати технічні зміни і тестувати нові матеріали чи пакувальні рішення.

Ключові фінансові вихідні дані, використані в аналізі (див. додатки А, Б, В) це такі показники:

- виручка: 28 260.8 → 38 564.9 → 49 839.8 тис. грн (2022→2024);
- собівартість реалізованої продукції: 16 343.4 → 23 876.0 → 28 143.4 тис. грн;
- матеріальні витрати (рядок у структурі витрат): 375 → 603 → 878 тис. грн;
- запаси: 29 614.4 → 36 968.4 → 40 543.8 тис. грн;
- грошові кошти (кінець року): 6 665 → 3 702.7 → 1 161.9 тис. грн.

2.2.Методологія та підходи до аналізу

Аналіз поєднує кількісні фінансові розрахунки з практичними операційними і маркетинговими заходами. Основні компоненти методології:

- **Фінансовий аналіз:** розрахунок валової, операційної та чистої маржі; ROA; коефіцієнтів ліквідності; оборотності запасів; фондівіддачі. Формули подано латинськими позначками (див. розділ 4.1).
- **Інвестиційна оцінка (СВА):** Чиста теперішня вартість, внутрішня норма прибутковості, окупність для кожного сценарію; чутливісний аналіз за зміною ключових параметрів (економія, інвестиція).
- **Операційні тести:** пробні партії матеріалів, контроль якості, протокол випробувань для збереження надійності продукції.
- **Маркетингова інтеграція:** підготовка скороченого LCA-витягу і кейсів якості для тендерів і B2B-пропозицій; оцінка впливу маркетингових заходів на додаткові грошові потоки.
- **Принципи інтерпретації:** відокремлювати операційну економію (низький CAPEX) від капітальної (CAPEX-модернізація), враховувати вплив на якість і гарантійні витрати, поєднувати фінансові та нефінансові вигоди.

Цей підхід дозволяє приймати поетапні рішення: спочатку перевірити гіпотези на малих обсягах, потім масштабувати при позитивних результатах.

2.3.Аналіз фінансових показників

У цьому пункті наведено розрахунки ключових показників і їх інтерпретацію в контексті виробничої діяльності «Екосвіт». Пояснення підкреслюють, чому кожен показник важливий для управлінського рішення.

Ключові фінансові показники 2022–2024 (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024
Revenue (дохід)	28 260.8	38 564.9	49 839.8
COGS (собівартість)	16 343.4	23 876.0	28 143.4
GrossMargin (валовий прибуток)	11 917.4	14 688.9	21 696.4
GrossMarginPct (%)	42.17	38.09	43.53
OtherOpEx (інші опер. витрати)	6 050.6	8 159.7	13 695.7
OperatingMargin (операційний прибуток)	5 866.8	6 529.2	8 000.7
OperatingMarginPct (%) Операційна маржа, %	20.76	16.93	16.05
NetProfit (чистий прибуток)	4 922	5 431	7 258
NetMarginPct (%) Відсоток чистої маржі	17.42	14.08	14.56
TotalAssets (загальні активи)	42 439.8*	45 618.6	49 093.7
Рентабельність активів ROA (%)	11.60	11.90	14.78
CurrentAssets (оборотні активи)	39 210.3	42 393.2	43 794.9
CurrentLiabilities (поточні зобов'язання)	18 260.4	16 008.4	12 225.9
CurrentRatio (поточний коефіцієнт)	2.15	2.65	3.58
Cash (гроші)	6 665	3 702.7	1 161.9
Receivables (дебітори)	351.4	409.8	814.8
QuickRatio (коефіцієнт швидкої ліквідності)	0.38	0.26	0.16
Inventory (запаси)	29 614.4	36 968.4	40 543.8
Inventory Turnover (оборотність запасів)	0.55	0.65	0.69
PPE_gross (валова вартість основних засобів)	7 302	7 483	9 426
PPE_turnover (фондовіддача)	3.87	5.16	5.29

*Використано, показники, доступні у звітах, наведених у додатку.

Позначення

Revenue — дохід від реалізації

COGS — собівартість реалізованої продукції

OtherOpEx — інші операційні витрати

NetProfit — чистий прибуток

TotalAssets — загальні активи

CurrentAssets — оборотні активи

CurrentLiabilities — поточні зобов'язання

Cash — грошові кошти та їх еквіваленти

Receivables — дебіторська заборгованість

Inventory — запаси

PPE_gross — первісна вартість основних засобів

I — початкова інвестиція (CAPEX)

AnnualSaving — річна економія (постійний щорічний грошовий потік)

r — дисконтна ставка (у десятковому вигляді, напр., 0.12 для 12%)

n — кількість років аналізу CF_t — грошовий потік у році t ($t = 1..n$)

Валовий прибуток і валова маржа відображають здатність підприємства контролювати пряму собівартість. У 2024 році валова маржа зросла до 43.5%, що свідчить про покращення структури продажів або ефективні заходи контролю собівартості. Однак операційні витрати у 2024 значно зросли, тому операційна маржа у відсотках залишилася нижчою, ніж у 2022. Це означає, що зростання виручки супроводжувалося зростанням витрат, які не завжди прямо пов'язані з виробництвом (логістика, маркетинг, адміністрація).

Рентабельність активів (*ROA*) зростає, що вказує на кращу віддачу на активи у 2024 році. Проте коефіцієнт швидкої ліквідності (*QuickRatio*) падає через значні запаси: велика частина оборотних активів «зв'язана» у запасах і не є швидко ліквідною. Низька оборотність запасів (<1) означає, що запаси оновлюються менше одного разу на рік, що створює ризик замороження оборотного капіталу.

З управлінської точки зору, ці показники підказують дві пріоритетні напрями: (1) оптимізація матеріалів і пакування для зниження собівартості, (2) оптимізація запасів (ABC/XYZ) для звільнення оборотного капіталу і підвищення коефіцієнта швидкої ліквідності *QuickRatio*.

2.4 Інвестиційна оцінка маркетингових заходів

Попередній інвестиційний розрахунок для одноразової інвестиції 300 тис. грн з очікуваною економією 10% від середніх матеріальних витрат показав від’ємну чисту приведену вартість ($NPV \approx -77$ тис. грн). Це підштовхнуло до рекомендації розбити ініціативу на етапи і почати з операційного пілоту з низькими капітальними витратами.

Щоб мінімізувати ризики і отримати перевірені дані для масштабування, запропоновано поетапний підхід:

Етап 1 — *Операційний (низький CAPEX)*. Мета: швидка економія матеріалів і підготовка доказової бази. Орієнтовна інвестиція $I = 50$ тис. грн; очікувана річна економія $\approx 5\%$ від середніх матеріальних витрат.

Етап 2 — *Комбінований (середній CAPEX)*. Мета: часткова модернізація процесу пакування; $I \approx 300$ тис. грн; очікувана економія $\approx 10\%$.

Етап 3 — *Модернізація (високий CAPEX та маркетинг)*. Мета: капітальна модернізація лінії, сертифікація, масштабна маркетингова кампанія; $I \approx 1200$ тис. грн; очікувана економія $\approx 25\%$ плюс потенційна премія ціни.

Розглянемо детально Етап 1, оскільки саме його рекомендовано запускати першим. Розрахунок для Етапу 1:

Середні матеріальні витрати за 2022–2024:

22

$Material_{avg} = (375 + 603 + 878) / 3 = 618.667$ (тис. грн).

Припускаємо, що операційні заходи (переговори з постачальниками, стандартизація пакування, тестування альтернативних матеріалів) дадуть 5% річної економії від витрат матеріалів $Material_avg$, тобто річна економія:

$$AnnualSaving = 0.05 \times 618.667 \approx 30.933 \text{ (тис. грн/рік)}.$$

Для оцінки NPV використовуємо дисконтну ставку $r = 0.12$ і горизонт $n = 5$ років. Ануїтетний множник (PV фактор для рівних щорічних потоків) при цих параметрах ≈ 3.6048 . Тому приведена вартість економії:

$$PV = AnnualSaving \times 3.6048 \approx 111.6 \text{ (тис. грн)}.$$

Чиста приведена вартість проєкту:

$$NPV = -I + PV = -50 + 111.6 = +61.6 \text{ (тис. грн)}.$$

Простий період окупності:

$$Payback = I / AnnualSaving = 50 / 30.933 \approx 1.62 \text{ (року)}.$$

Внутрішня норма прибутку (IRR) у цьому сценарії орієнтовно висока (приблизно 50–60%), що робить Етап 1 привабливим з фінансової точки зору. Аналіз чутливості показує, що навіть при зниженні економії на 20% чиста поточна/приведена вартість (NPV) залишається позитивною, отже проєкт стійкий до помірних відхилень.

Позначення:

1. Валовий прибуток (Gross margin) - $GrossMargin = Revenue - COGS$
2. Відсоток валової маржі - $GrossMarginPct = GrossMargin / Revenue$
3. Операційний прибуток - (Operating profit) $OperatingMargin = Revenue - COGS - OtherOpEx$
4. Відсоток операційної маржі - $OperatingMarginPct = OperatingMargin / Revenue$
5. Чиста маржа - $NetMarginPct = NetProfit / Revenue$

6. Рентабельність активів - (ROA) $ROA = NetProfit / TotalAssets$
7. Коефіцієнт поточної ліквідності - $CurrentRatio = CurrentAssets / CurrentLiabilities$
8. Коефіцієнт швидкої ліквідності - (Quick ratio) $QuickRatio = (Cash + Receivables) / CurrentLiabilities$
9. Оборотність запасів - $InventoryTurnover = COGS / Inventory$
10. Фондовіддача (оборот основних засобів) - $PPE_turnover = Revenue / PPE_gross$
11. Чиста приведена вартість (NPV) для довільних грошових потоків $NPV = -I + \sum_{t=1..n} (CF_t / (1 + r)^t)$
12. Простий період окупності (Payback) при рівномірних грошових потоках $Payback = I / AnnualSaving$
13. IRR (внутрішня норма рентабельності) IRR — значення r , при якому $NPV = 0$, тобто розв'язок: $-I + \sum_{t=1..n} (CF_t / (1 + IRR)^t) = 0$

Маркетингова інтеграція в в аналізі витрат і вигод і очікувані ефекти

Маркетинг у цьому проєкті не є лише статтею витрат. Він перетворює операційну економію на додатковий дохід і прискорює комерційний ефект. Інтеграція маркетингу в аналізі витрат і вигод (*cost-benefit analysis - CBA*) відбувається двома шляхами:

1. *Премія ціни і додатковий дохід.* Якщо після модернізації або впровадження сталих практик підприємство зможе аргументовано просувати продукт як більш сталий або надійний (через LCA-витяг, сертифікацію, кейси), це може дозволити отримати премію ціни. Навіть невелика премія (2–5% від виручки) дає значний додатковий грошовий потік, який у поєднанні з економією матеріалів може змінити чисту поточну/приведену вартість (NPV) середніх і великих сценаріїв у бік позитиву.

2. *Прискорення реалізації економії.* Доказова маркетингова комунікація (технічні паспорти, кейси, відгуки клієнтів) підвищує довіру

покупців і скорочує час виходу на ринок, що підвищує приведену вартість майбутніх потоків.

Пропонуємо наступні практичні маркетингові заходи для пілотного сценарію:

- підготовка скороченого *LCA*-витягу для ключового продукту;
- створення технічного кейсу «до/після» для тендерних пропозицій;
- цільова B2B-комунікація (тендерні платформи, пряма розсилка, LinkedIn);
- збір відгуків і кейсів від перших клієнтів пілотного сценарію.

Маркетингова складова для Етапу 1 має бути компактною і орієнтованою на доказ: бюджет 5–8 тис. грн у межах загального бюджету пілоту дозволяє підготувати матеріали, які підвищують шанси на комерційний ефект.

План впровадження пілотного сценарію - Етап 1 (Таблиця 2.2), маркетингова стратегія та контроль КРІ передбачають такий практичний план дій, розподіл відповідальностей і набір КРІ для щомісячного моніторингу.

Розподіл витрат на виконання плану заходів на основі вивчення досвіду аналогічних проектів (орієнтовна бюджетна розбивка) є такою (тис. грн):

- Консультації/аудит пакування: 10
- Пробні партії матеріалів: 8
- Логістика/переговори: 5
- Навчання персоналу: 4
- Внутрішні витрати на впровадження: 8
- Маркетинг (LCA, кейси, розсилка): 5–8
- Резерв непередбачених витрат: 10–12
- Разом: \approx 50 тис. грн

Покроковий план впровадження пілотного сценарію

№	Етап	Зміст робіт
1	Тиждень 0–2	Підготовка: формування команди пілоту (відповідальний — менеджер виробництва; учасники — постачання, технолог, маркетинг, бухгалтерія), збір вихідних даних по матеріалах і запасах, вибір 1–2 SKU для тестування
2	Місяць 1	Тестування: переговори з постачальниками, закупівля пробних партій альтернативних матеріалів, внутрішні випробування за протоколом якості; маркетинг готує скорочений LCA-витяг і шаблон кейсу.
3	Місяць 2–3	Впровадження: оновлення технологічних карт, навчання персоналу, запуск змін у пакуванні; маркетинг запускає цільові B2B-інформування ключових клієнтів.
4	Місяць 4	Оцінка: збір фактичних даних, розрахунок реальної економії, аналіз впливу на якість і гарантійні випадки; маркетинг формує перший кейс-стаді.
5	Місяць 5–6	Рішення: на підставі зібраних даних ухвалюється рішення про масштабування (Етап 2) або коригування заходів.

Пропонуємо наступні KPI для моніторингу (щомісячно):

- **Операційні:** % економії матеріалів; середня вартість пакування на одиницю; кількість гарантійних випадків; оборотність запасів; QuickRatio.
- **Маркетингові:** кількість тендерів, де використано кейс; кількість B2B-запитів після розсилки; % виграних тендерів з аргументом «локальність/сталість»; додатковий дохід від премії ціни (за наявності).

Моніторинг має бути простим і регулярним: щомісячний звіт (1 сторінка) для оперативного управління і проміжний детальний звіт через 3 місяці.

Ризики і заходи пом'якшення

Реалізація пілоту пов'язана з операційними, якісними і ринковими ризиками. Нижче — опис ризиків і конкретні заходи пом'якшення.

Основні ризики:

- Погіршення якості при переході на дешевші матеріали, що може призвести до зростання гарантійних випадків і втрати репутації.
- Невиконання очікуваної економії через неповні переговори або приховані витрати.
- Опір персоналу до змін у технологічних процесах.
- Логістичні затримки при тестуванні нових постачальників.

Заходи пом'якшення ризиків:

- Пілотне тестування матеріалів на контрольних партіях з чітким протоколом випробувань; збереження запасів оригінальних матеріалів на перехідний період.
- Договори з постачальниками з умовами повернення/гарантії для пробних партій; включення КРІ постачальника в контракт.
- Навчання і залучення персоналу: короткі тренінги, участь ключових працівників у тестуванні, мотивація за досягнення КРІ.
- План запасів і альтернативні постачальники для зниження ризику простоїв.

Крім того, маркетингова комунікація має бути прозорою: будь-які зміни в пакуванні або матеріалах потрібно супроводжувати технічними тестами і поясненнями для клієнтів, щоб уникнути непорозумінь.

Висновки до розділу 2

ТзОВ «Екосвіт» — мале підприємство у Львові, що виробляє рукави високого тиску (PVT), реалізує запчастини та надає сервісні послуги для спецтехніки. За період 2022–2024 років підприємство демонструє стійке зростання виручки та прибутку, але одночасно зростають матеріальні витрати і залишки запасів, що впливає на швидку ліквідність.

На основі проведеного аналізу вигід і витрат доведено, що маркетинг у запропонованому проєкті заходів є не лише статтю витрат. Він перетворює операційну економію на додатковий дохід і прискорює комерційний ефект. Щоб мінімізувати ризики і отримати перевірені дані для масштабування, запропоновано поетапний підхід впровадження маркетингових заходів на засадах сталого розвитку.

Запропоновано наступні практичні маркетингові заходи для пілотного сценарію: підготовка скороченого *LCA*-вितягу (аналіз життєвого цикліу) для ключового продукту; створення технічного кейсу «до/після» для тендерних пропозицій; цільова B2B-комунікація (тендерні платформи, пряма розсилка, LinkedIn); збір відгуків і кейсів від перших клієнтів пілотного сценарію.

РОЗДІЛ 3
**СТАТЕГІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ МСП**

3.1. SWOT- аналіз імплементації та практичні рекомендації для МСП

Українські МСП функціонують в унікальних умовах. З одного боку — це кризові явища війни, з іншого — євроінтеграційні процеси, які вимагають відповідності політикам та стандартам ЄС, таким як *European Green Deal*, *EUDR* та ін. (табл. 3.2). Для оцінки передумов та перспектив впровадження нами проведено SWOT-аналіз впровадження стратегій сталого маркетингу для МСП.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз стратегій сталого маркетингу для МСП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкість та швидкість прийняття рішень. – Локальне походження сировини. – Високий рівень цифровізації (Дія, CRM-системи). 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежені фінансові бюджети. – Брак знань про сертифікацію (ISO 14000). – Сприйняття еко-товарів як "дорогих".
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Вихід на ринки ЄС (де еко-тренд є нормою). – Грантова підтримка "зелених" ініціатив. – Зростання патріотичного споживання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності населення. – Руйнування логістичних ланцюгів. – Енергетична нестабільність.

Сталий маркетинг для МСП означає не лише «зелені» меседжі, а системну роботу: оптимізація ресурсів, сертифікація, доказова комунікація (LCA, кейси), і таргетовані B2B-кампанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз впровадження сталого маркетингу для МСП у секторі B2B

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Наявність технічних компетенцій у виробництві; швидке впровадження змін	Обмежені фінансові ресурси; вузька команда маркетингу	Державні програми підтримки МСП; тендери з критеріями сталості	Валютні/логістичні ризики постачання; репутаційні ризики при невдалих змінах
Локальна присутність і швидкий сервіс	Високі запаси, що зв'язують капітал	Попит на «локальні» та «надійні» рішення у B2B	Низька обізнаність клієнтів про технічні переваги сталості
Можливість швидкого тестування пілотів	Відсутність LCA доказів і кейсів	Партнерства з міжнародними програмами (RECP/UNIDO)	Конкуренти з більшими маркетинговими бюджетами

В Україні державна політика підтримки МСП і програми відновлення створюють можливості для фінансової та консультативної підтримки таких ініціатив. Одночасно МСП стикаються з операційними викликами, що впливають на реалізацію сталих стратегій. Пояснення ключових пунктів:

Сильні сторони: МСП можуть швидко впроваджувати операційні зміни і демонструвати локальну присутність як конкурентну перевагу; це важливо для тендерів і сервісних контрактів.

Слабкі сторони: обмежені бюджети і відсутність доказової бази (LCA, технічні тести) роблять маркетингові твердження вразливими; потрібен поетапний підхід і пілоти.

Можливості: урядова стратегія підтримки МСП до 2027 року відкриває канали співфінансування і навчання; міжнародні програми допомагають з технічною експертизою [10].

Загрози: ризики постачання, репутаційні втрати при поганій якості після економії матеріалів, а також конкуренція — усе це вимагає протоколів тестування і чітких контрактів з постачальниками.

Виходячи з цього аналізу можна запропонувати такі рекомендації: (пріоритети):

1. Почати з пілоту: операційні заходи і мінімальний маркетинг (*LCA-витяг*, кейс) — низький *CAPEX*, швидкий *Payback*.
2. Підготувати доказову базу: технічні тести, протокол випробувань, короткий *LCA* — це знижує репутаційні ризики і підвищує шанси на премію ціни.
3. Звернутися за співфінансуванням: використовувати державні програми та міжнародні ініціативи для покриття частини *CAPEX*.
4. Вбудувати КРІ: економія матеріалів, гарантійні випадки, кількість тендерів з аргументом «сталість», додатковий дохід від премії ціни.

Ризики та заходи пом'якшення (коротко)

- Забезпечити якість: провести пілотне тестування, збереження запасів оригінальних матеріалів.
- Забезпечити фінансування: поетапне фінансування, гранти, партнерства.
- Входяження на ринок та підтримка позицій на ньому: прозора комунікація, технічні паспорти, кейси для тендерів.

3.2. Моделі стратегії сталого маркетингу

Для малих та середніх підприємств (МСП) модель впливу сталого маркетингу на конкурентоспроможність має суттєві відмінності від стратегій великих корпорацій. Оскільки МСП часто обмежені у фінансових ресурсах, їхня

конкурентна перевага базується на гнучкості, швидкості впровадження інновацій та тісних реляційних зв'язках із локальними стейкхолдерами. Концептуальна модель для таких підприємств зазвичай будується на інтеграції внутрішньої екологічної орієнтації та зовнішньої комунікації цінностей.

Основою такої моделі є стратегічна орієнтація на сталий розвиток, яка, згідно з дослідженнями Пападаса та ін. (2019) [33], повинна пронизувати три рівні: стратегічний, тактичний та внутрішній. Для МСП особливо важливим є «внутрішній сталий маркетинг», що передбачає формування екологічної культури серед персоналу. Це дозволяє перетворити кожного працівника на носія бренду, що підвищує довіру клієнтів і створює унікальну нематеріальну перевагу, яку важко скопіювати великим мережевим конкурентам. Таким чином, модель демонструє прямий шлях від внутрішніх цінностей до ринкової диференціації.

Іншим ключовим компонентом моделі є механізм операційної ефективності через циркулярні практики. У МСП сталий маркетинг часто починається з оптимізації використання ресурсів, що дозволяє одночасно знижувати собівартість та позиціонувати продукт як екологічний. Як зазначають Мубарак та співавтори (2021) [30], для невеликих компаній впровадження принципів циркулярної економіки стає драйвером «зелених інновацій». Це створює замкнений цикл: економія ресурсів вивільняє кошти для маркетингового просування, а екологічне позиціонування дозволяє залучати нових контрагентів, орієнтованих на ESG-стандарти постачання.

Важливим аспектом моделі є також вплив на репутаційну стійкість. Для МСП ризик втрати одного великого клієнта є критичним, тому сталий маркетинг виступає як інструмент ризик-менеджменту. Дослідження Кумара та ін. (2021) підкреслюють, що впровадження сталих практик підвищує «резильєнтність» (життестійкість) бізнесу [27]. Компанія, яка інтегрує соціальні та екологічні цілі у свою маркетингову модель, отримує вищий кредит довіри від банків (що полегшує доступ до капіталу) та більшу лояльність з боку місцевих громад. Це

формує «екосистему підтримки», яка є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності. На рис 3.1 зображено поетапну модель розвитку, яка базується на сталому маркетингу. Тобто сталий маркетинг виступає не просто інструментом а основою стратегіях розвитку.

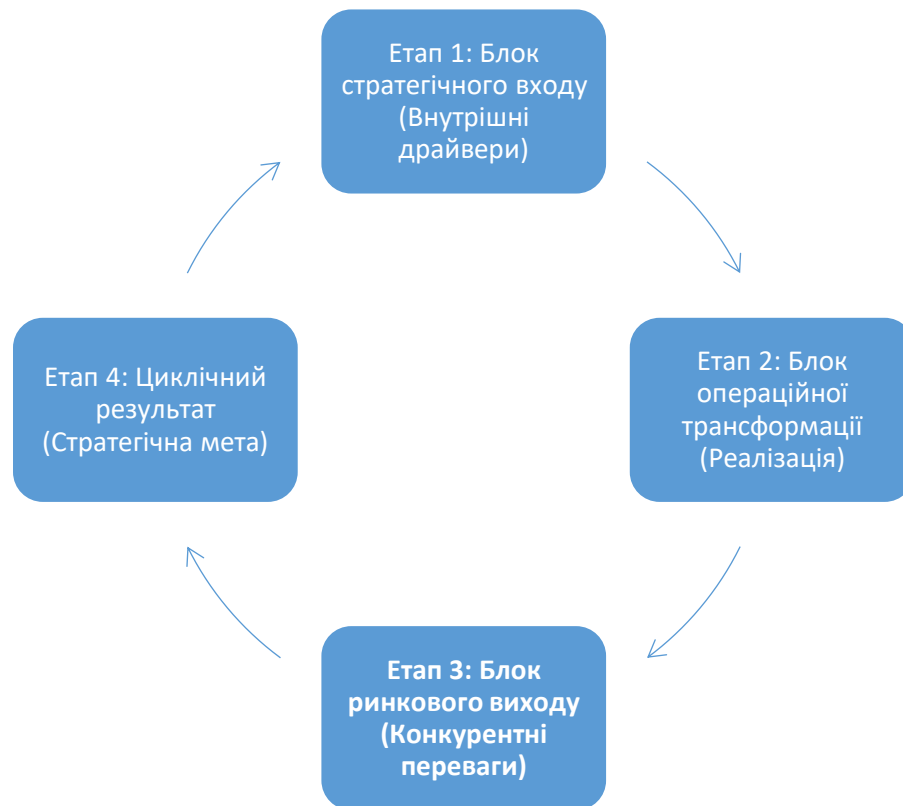


Рис. 3.1. Модель стратегічного розвитку через сталий маркетинг

Нижче наведемо детальний поетапний опис-характеристику блоків схеми.

Етап 1: Блок стратегічного входу (Внутрішні драйвери)

Джерело: Етос власника + Екологічна культура персоналу.

Процес: Формування «автентичного бренду» (цінності сталого розвитку стають частиною ДНК компанії).

Результат: Високий рівень сервісу, що базується на довірі та спільних із клієнтом етичних цінностях.

Етап 2: Блок операційної трансформації (Реалізація)

Механізм: Впровадження еко-інновацій (наприклад, програма *Service Life Extension* — регенерація запчастин та ремонт технік).

Економічний ефект: Оптимізація витрат ресурсів + створення унікальної пропозиції для клієнта (економія його бюджету).

Результат: Диференціація від конкурентів, що просто продають нові запчастини.

Етап 3: Блок ринкового виходу (Конкурентні переваги)

- Позиціонування: Перехід від «продавця» до «експертного партнера».
- Соціальний ефект: Створення «екосистеми лояльності» (клієнти, громада, банки).
- Фінансовий ефект: Зниження ризиків бізнесу, залучення ESG-орієнтованих контрагентів.

Етап 4: Циклічний результат (Стратегічна мета)

- Результат: Довгострокова резильєнтність (життестійкість під час криз).
- Цінність: Маркетинг трансформується у стратегічний актив, що генерує капітал.

Маркетинг у секторі B2B, сегменті технічного виробництва і сервісу (рукави, запчастини, сервіс) відрізняється від споживчого тим, що рішення купити приймають не емоції, а довіра до технічної якості, швидкість сервісу і економічна вигода для клієнта. Для ТзОВ «Екосвіт» це означає, що комунікація має бути доказовою, орієнтованою на B2B-аудиторію і тісно інтегрованою з операційними процесами. Ключові характеристики і практичні наслідки такі:

- **В2В-орієнтація і довіра** Покупці — сервісні центри, будівельні та промислові компанії — оцінюють постачальника за технічними даними, надійністю поставок і сервісом. Тому маркетинг має підкреслювати технічні паспорти, результати випробувань, гарантійні умови і кейси з реальними показниками (наприклад, зниження простоїв). Короткі технічні брошури і «до/після» кейси працюють краще за загальні «зелені» меседжі.
- **Доказовість і сертифікація** Сертифікати, протоколи випробувань, скорочений LCA-витяг і гарантійні тести — це не опція, а інструмент продажу. Навіть для локальних тендерів наявність технічної документації підвищує шанси на перемогу. Маркетинг повинен робити ці документи доступними у вигляді коротких, структурованих файлів для тендерних пропозицій.
- **Сервіс як маркетинговий канал** Швидкість доставки, наявність запчастин на складі, мобільний сервіс і прозора політика гарантій — це конкурентні переваги, які варто комунікувати. Реальні показники SLA, час реакції на виклик і відгуки клієнтів мають бути частиною комерційних пропозицій.
- **Таргетовані канали і контент** У В2В-сегменті ефективні: прямі продажі і тендерні пропозиції, LinkedIn і професійні групи, спеціалізовані виставки, технічні семінари та демонстрації на майданчику клієнта. Контент має бути технічним: інструкції, відео-демонстрації тестів, кейси економії, порівняльні таблиці. Масові рекламні канали менш ефективні без чіткої сегментації.
- **Цінова аргументація і TCO** Клієнти оцінюють не лише ціну одиниці, а загальну вартість володіння (TCO): час простою, частота замін, вартість гарантійних робіт. Маркетинг має навчитися презентувати TCO-розрахунки у простому вигляді, показуючи економічну вигоду від ваших рішень.
- **Локальність і логістика** Для регіональних клієнтів важлива швидкість постачання і локальна підтримка. Комунікуйте наявність складу,

можливість термінових відвантажень і географічне покриття сервісу — це часто вирішальний фактор у виборі постачальника.

- **Репутація і відгуки** У технічному сегменті рекомендації від інших компаній і кейси з реальними цифрами працюють краще за рекламні слогани. Збирайте письмові відгуки, документуйте кейси і використовуйте їх у тендерних пропозиціях і на сайті.
- **Партнерства і тендери** Співпраця з дилерами, сервісними мережами та участь у кластерах підвищує видимість у великих закупівлях. Підготуйте шаблони для тендерів з усіма технічними додатками, щоб швидко реагувати на запити.
- **Маркетингова операційна інтеграція** Маркетинг має бути тісно пов'язаним з виробництвом і постачанням: зміни в пакуванні, рецептурі чи постачальниках повинні супроводжуватися оновленням технічних матеріалів і навчанням комерційної команди. Це знижує ризик невідповідності очікувань клієнтів.

3.3. Інструменти сталого маркетингу для МСП

Інструменти сталого маркетингу для МСП поєднують технічні зміни в продукті, цінову політику, та канали збуту; починати слід з малих, вимірюваних кроків (пакування, рецептура, цільові B2B-матеріали), а далі масштабувати через партнерства і доказову комунікацію.

Нижче — розгорнутий опис інструментів за трьома блоками: продукт і дизайн, ціноутворення, канали збуту. Кожен блок містить практичні поради для МСП, короткі аргументи «чому це працює» і приклади отриманих результатів.

Характеристика інструментів сталого маркетингу

Інструмент	Ключові дії	Результати
Продукт і дизайн	еко-дизайн, модульність, ремонтпридатність, вторинна сировина	заміна пакування; оптимізація рецептури
Ціноутворення	повна вартість життєвого циклу, премія за екопереваги, стимули	знижки за повернення упаковки; пакетні пропозиції
Канали збуту	маркетплейси, власний сайт, локальні мережі, партнерства	B2B-розсилка; участь у кластері/тендері

1. Продукт і дизайн

Для МСП екодизайн — це не лише етикетка, а системна робота над конструкцією і матеріалами. Практичні кроки включають модульність (щоб полегшити ремонт), підвищення ремонтпридатності (замість одноразовості) і використання вторинної сировини там, де це не шкодить якості. Інструменти екодизайну (оцінка життєвого циклу, чек-лісти для матеріалів, дизайн для розбирання) допомагають виявити «низьковитратні» зміни з високим ефектом — наприклад, перехід на тонше або перероблене пакування [20], оптимізація рецептури клеїв чи ущільнювачів, стандартизація розмірів коробок для зменшення відходів і логістичних витрат [19]. Для МСП важливо починати з пілотів на 1–2 SKU (тобто позиції з унікальним кодом), фіксувати якість і збирати дані для маркетингових кейсів.

Інструменти екодизайну дають практичні шаблони для оцінки і впровадження змін, що особливо корисно для обмежених ресурсів МСП.

2. Ціноутворення

Сталий підхід до ціноутворення враховує повну вартість життєвого циклу продукту, а не лише виробничі витрати. Це дозволяє аргументувати премію за екологічні атрибути (наприклад, «перероблене пакування» або «довший термін служби») і вводити стимули: знижки за повернення упаковки, депозитні системи або програми лояльності для клієнтів, що повертають матеріали. Упровадження таких механізм вимагає простих експериментів: тестова премія ціни на обмежену партію, або депозитна схема для ключових клієнтів; результати швидко показують еластичність попиту і вплив на маржу.

Оцінка життєвого циклу і моделі циркулярного ціноутворення допомагають обґрунтувати премії та стимулювати повернення упаковки, що знижує загальні витрати ланцюга постачання.

3. Канали збуту

Ефективна комбінація каналів — онлайн + локальні мережі + партнерства — дозволяє МСП масштабувати сталий меседж без великих витрат. Онлайн-канали (маркетплейси, власний інтернет-магазин) дають швидкий доступ до ринку і можливість A/B-тестів повідомлень; локальні мережі і сервісні партнери забезпечують демонстрацію якості і швидкий сервіс. Партнерства з соціальними підприємствами, кластерами або програмами *RECP/UNIDO* відкривають доступ до грантів, технічної допомоги і тендерів з критеріями сталості [40]. Для МСП корисно почати з цільових B2B-кампаній (тендерні пропозиції з кейсами) і локальних демонстрацій, паралельно тестуючи онлайн-пропозиції.

Комбінація каналів і партнерств підвищує довіру і скорочує цикл продажу, особливо в сегменті B2B, де рішення приймаються на підставі доказів і сервісу.

Економічно сталий маркетинг для МСП означає перетворення операційних змін у вимірювані грошові потоки — зниження змінних витрат, підвищення ціни/маржі, скорочення ТСО для клієнта і звільнення оборотного капіталу; усе це вимірюється через чисту поточну вартість, рентабельність інвестицій, окупність (NPV, ROI, Payback) і вплив на грошовий потік. Суть економічних наслідків по пунктах: продукт і дизайн знижують собівартість і логістичні витрати, підвищують життєвий цикл продукту і зменшують гарантійні витрати; ціноутворення дає можливість монетизувати екологічні атрибути (премія ціни) і зменшити витрати ланцюга через депозитні/повертаючі схеми; канали збуту впливають на швидкість реалізації, маржу і витрати на продаж (CAC), а також на доступ до фінансових стимулів і тендерів. Інтеграція цих інструментів підвищує стійкість бізнесу і може покращити фінансові показники за рахунок як прямої економії, так і додаткового доходу.

Таблиця 3.4

Економічний вплив інструментів сталого маркетингу

Інструмент	Основний економічний ефект	Коротко-строково	Довго-строково	Вимірювання
Продукт/ дизайн	Зниження змінних витрат; менше гарантійних витрат	Зниження COGS; тестові економії	Зниження ТСО; вища лояльність	Δ COGS, Δ гарантійні витрати, NPV пілоту
Ціно-утворення	Премія ціни; стимул повернення упаковки	Додатковий дохід від тестових партій	Підвищена маржа; зниження витрат ланцюга	Двиручки, маржа, еластичність попиту
Канали збуту	Зниження CAC; швидший цикл продажу	Збільшення запитів, тендерів	Стабільні контракти, доступ до фінансування	CAC, LTV, % виграних тендерів

Інструменти сталого маркетингу впливають на фінансові показники, зокрема через:

- *Грошовий потік і NPV*: операційні економії (на матеріалах, пакуванні) створюють додаткові річні грошові потоки; дисконтуючи їх, ви отримуєте NPV проєкту — позитивний NPV робить інвестицію економічно виправданою. Короткі пілоти з низьким CAPEX часто мають найкращий співвідношення ризик/віддача.
- *Рентабельність активів (RO) і маржу*: зниження собівартості підвищує валову і чисту маржу; якщо маркетинг дозволяє отримати премію ціни, маржа зростає додатково. Це підвищує ROA через більший чистий прибуток на ті самі активи.
- *Оборотний капітал*: оптимізація запасів і депозитні схеми зменшують потребу в оборотному капіталі, покращують QuickRatio і звільняють кошти для реінвестування.
- *Ризик і волатильність*: доказова маркетингова комунікація (LCA, тести) знижує репутаційний ризик і підвищує ймовірність виграшу в тендерах; це підвищує прогнозованість грошових потоків і знижує вартість капіталу.

Висновки до розділу 3

Для оцінки передумов та перспектив впровадження нами проведено SWOT-аналіз впровадження стартеній сталого маркетингу для МСП.

Для малих та середніх підприємств (МСП) модель впливу сталого маркетингу на конкурентоспроможність має суттєві відмінності, їхня конкурентна перевага базується на гнучкості, швидкості впровадження інновацій та тісних реляційних зв'язках із локальними стейкхолдерами. Концептуальна модель будується на інтеграції внутрішньої екологічної орієнтації та зовнішньої комунікації цінностей. Основою моделі є стратегічна орієнтація на сталий розвиток, яка пронизує три рівні: стратегічний, тактичний та внутрішній.

Інструменти сталого маркетингу для МСП поєднують технічні зміни в продукті, цінову політику, та канали збуту, тому запропоновано ропочинати слід з малих, вимірюваних кроків (пакування, рецептура, цільові B2B-матеріали), а далі масштабувати їх через партнерства і доказову комунікацію.

Наведено розгорнутий опис інструментів за трьома блоками: продукт і дизайн, ціноутворення, канали збуту. Кожен блок містить практичні поради для МСП, короткі аргументи «чому це працює» і приклади отриманих результатів.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині роботи проаналізовано особливості впровадження концепції сталого маркетингу в діяльність малих та середніх підприємств (МСП). Розглянуто відмінності між традиційним та сталим маркетингом, визначено бар'єри, з якими стикаються МСП, та запропоновано адаптивні стратегії, що враховують обмеженість ресурсів та специфіку українського бізнес-середовища.

Доведено, що сталий маркетинг для МСП — це практичний шлях до підвищення конкурентоспроможності, який поєднує операційні зміни з чіткою маркетинговою стратегією.

Для МСП доцільно застосовувати поетапний підхід, що знижує ризики та дозволяє вимірювати ефект на кожному етапі.

Для українських МСП ключовими кроками є аудит впливу, вибір пріоритетних ініціатив, запуск пілотів з зазаделегідь розробленими КРІ, масштабування та прозора комунікація. Державна та міжнародна підтримка, цифрові інструменти і партнерства значно полегшують цей шлях.

Аналіз фінансових показників малого підприємства ТзОВ «Екосвіт» (м. Львів), що виробляє рукави високого тиску (РВТ), реалізує запчастини та надає сервісні послуги для спецтехніки, за період 2022–2024 років показав стійке зростання виручки та прибутку, але одночасно зростають матеріальні витрати і залишки запасів, що впливає на швидку ліквідність.

На основі проведеного аналізу вигід і витрат доведено, що маркетинг у запропонованому проєкті заходів є не лише статтею витрат. Він перетворює операційну економію на додатковий дохід і прискорює комерційний ефект. Щоб мінімізувати ризики і отримати перевірені дані для масштабування, запропоновано поетапний підхід впровадження маркетингових заходів на засадах сталого розвитку.

Запропоновано наступні практичні⁴² маркетингові заходи для пілотного сценарію: підготовка скороченого *LCA*-витягу (аналіз життєвого цикліу) для

ключового продукту; створення технічного кейсу «до/після» для тендерних пропозицій; цільова B2B-комунікація (тендерні платформи, пряма розсилка, LinkedIn); збір відгуків і кейсів від перших клієнтів пілотного сценарію.

Для оцінки передумов та перспектив впровадження нами проведено SWOT-аналіз впровадження стартеній сталого маркетингу для МСП.

Для малих та середніх підприємств (МСП) модель впливу сталого маркетингу на конкурентоспроможність має суттєві відмінності, їхня конкурентна перевага базується на гнучкості, швидкості впровадження інновацій та тісних реляційних зв'язках із локальними стейкхолдерами. Концептуальна модель будується на інтеграції внутрішньої екологічної орієнтації та зовнішньої комунікації цінностей. Основою моделі є стратегічна орієнтація на сталий розвиток, яка пронизує три рівні: стратегічний, тактичний та внутрішній.

Інструменти сталого маркетингу для МСП поєднують технічні зміни в продукті, цінову політику, та канали збуту, тому запропоновано ропочинати слід з малих, вимірюваних кроків (пакування, рецептура, цільові B2B-матеріали), а далі масштабувати їх через партнерства і доказову комунікацію.

Наведено розгорнутий опис інструментів за трьома блоками: продукт і дизайн, ціноутворення, канали збуту. Кожен блок містить практичні поради для МСП, короткі аргументи «чому це працює» і приклади отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць, А. В. (2018). Маркетингове управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, (3), 108-115. <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/145892>
2. Гаркавенко, С. С. (2021). *Маркетинг: підручник*. Ліра-К.
3. Дубовіч І.А. Парадигма сталого розвитку в ландшафті національних зелених економік та ринків екосистемних послуг в епоху Індустрії 5.0 / І.А. Дубовіч, І.П. Соловій, І.М. Король // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2025. – № 1 (77). – С. 100-109. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/100.pdf> .
4. Загвойська, Л.Д., Соловій, І.П., Пелюх, О.Р. Штучний інтелект і блокчейн у бізнесі 4.0: можливості та виклики для сталого розвитку. *Грааль науки*, 48, 140-150. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.01.2025.014> DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.01.2025.014>
5. Ілляшенко, С. М., & Шипуліна, Ю. С. (2020). Маркетингові стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3), 11-23. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-01>
6. Кендюхов, І. В., & Товт, Т. Й. (2019). Особливості формування маркетингової стратегії підприємств малого бізнесу. *Ефективна економіка*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.11>
7. Криворучко, М. Ю. (2022). Стратегічні напрями розвитку екологічного маркетингу в Україні в умовах євроінтеграції. *Бізнес Інформ*, (1), 238-244. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-238-244>
8. Мельник, Л. Г. (2019). *Зелена економіка: Досвід ЄС та практика України*. Університетська книга.

9. Окландер, М. А. (2018). Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. *Астропринт*. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7398>
10. Проєкт стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 (Diia.Business, 2024). <https://business.diia.gov.ua/news/vidnovlennia-stalyi-rozvytok-ta-tsyfrova-transformatsiia-msp-do-2027>
11. Прокопенко, О. В. (2021). *Екологічний маркетинг: Навчальний посібник*. Центр учбової літератури. <https://cul.com.ua/ekologichniy-marketing>
12. Садеков, А. А. (2020). Інструменти сталого маркетингу в управлінні відносинами зі стейкхолдерами. *Торгівля і ринок України*, (47), 88-96.
13. Чухрай, Н. І., & Патора, Р. (2021). Сталий розвиток та маркетингові інновації: виклики сучасності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, (895), 12-19.
14. Agyarong, A., & Mensah, I. (2023). The effect of digital marketing adoption on SMEs sustainable growth. *Sustainability*, 15(6), 4760. <https://doi.org/10.3390/su15064760>
15. Boardman A. E., Greenberg D. H., Vining A. R., & Weimer D. L. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press, 2018.
16. Cuesta-Valiño, P., Rodríguez-Rodríguez, S., & Gutiérrez-Rodríguez, P. (2022). Sustainable marketing strategies and their impact on the sustainable performance of SMEs. *Sustainability*, 14(3), 1642. <https://doi.org/10.3390/su14031642>
17. Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263-1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
18. Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: Sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2839. <https://doi.org/10.3390/su11102839>

19. Ecodesign Toolkit. (2025). *Tools — Ecodesign Toolkit*. <https://circulardesign.tools/>. Eurovetrocap. (n.d.). *Sustainable packaging and circular economy*. <https://www.eurovetrocap.com/en/sustainable-packaging-how-to-integrate-a-responsible-and-circular-supply-chain/>
20. Eurovetrocap (2025). *Sustainable packaging and circular economy*. <https://www.eurovetrocap.com/en/sustainable-packaging-how-to-integrate-a-responsible-and-circular-supply-chain/>
21. European Commission. (2021). *Case study on smart and sustainable growth: Supporting SMEs* (European Commission, 2021). https://commission.europa.eu/document/download/7f3b310b-81c1-4b3a-af57-1d5d62bbf187_en?filename=case-study-on-smart-and-sustainable-growth-supporting-smes.pdf
22. Ganesan, P., & Sridhar, M. (2023). Sustainable marketing and SMEs: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 385, 135702. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135702>
23. Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143-163. <https://doi.org/10.1177/1470593111403218>
24. Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>
25. Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132-135. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>
26. Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as a marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 482-489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.313>

27. Kumar, V., et al. (2021). *The Role of Sustainability in Brand Equity and Consumer Loyalty*. *Journal of Business Research*, 128, 115-130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.056>
28. McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: Past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186-1219. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.943263>
29. Martins, A., Castelo Branco, M., Novo Melo, P., & Machado, C. (2022). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda (Martins et al., 2022). *Sustainability*, 14(11), 6493. <https://doi.org/10.3390/su14116493>
30. Mubarak, M. F., et al. (2021). *Industry 4.0 with circular economy: The transition towards sustainable competitive advantage in emerging economies*. *Journal of Cleaner Production*, 297. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126608>
31. Turgut, H., & Keskin, H. (2022). *Green Innovation and Competitive Advantage: The Mediating Role of Sustainable Marketing*. *Sustainability*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159235>
32. O'Rourke, D., & Ringer, A. (2016). The impact of sustainability information on consumer decision making. *Journal of Industrial Ecology*, 20(4), 882-892. <https://doi.org/10.1111/jiec.12310>
33. Papadas, K., et al. (2019). *The interplay of strategic and internal sustainable marketing on competitive advantage*. *Industrial Marketing Management*, 78, 209-221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.007>
34. Paiva, T. (2025). A Systematic Review of Driving Sustainability Through Circular Economy Marketing: Insights and Strategies for Green Marketing Innovation. *Encyclopedia*, 5(2), 61. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020061>
35. Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15. <https://doi.org/10.1007/s11621-010-0085-7>

36. Pomeroy, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157-165. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>
37. Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). The effects of green marketing mix on corporate image and purchase intention in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125816. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125816>
38. Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330-341. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.005>
39. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). *Sustainable Marketing: Market-Driving, Not Market-Driven*. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. <https://doi.org/10.1177/0276146720961836>
40. UNIDO. (2023). *Boosting Circular Economy in Ukraine through Resource Efficient and Cleaner Production*, UNIDO, 2023. <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2023-11/Boosting%20Circular%20Economy%20in%20Ukraine.pdf> .
41. Vilkaite-Vaitone, N., & Skackauskiene, I. (2020). Green marketing orientation: Evolution, conceptualization and structure. *Engineering Economics*, 31(5), 555-567. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.5.24430>

ДОДАТКИ

