АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА
на тему:

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
«Маркетинг»),
денної форми навчання
Броновицького Володимира
Олександровича

Науковий консультант: к.е.н., доцент
Середа Наталія Миколаївна

Робота допущена до захисту перед АЕК рішенням кафедри маркетингу від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри_____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Bronovitsky V. O. Формування та розвиток стратегії сталого маркетингу підприємства (на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд»): Кваліфікаційна робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна робота на тему «Формування та розвиток стратегії сталого маркетингу підприємства (на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд»)» складається з 76 сторінок комп'ютерного набору, містить 21 таблицю, 3 рисунки та 60 бібліографічних джерел.

Магістерська робота присвячена дослідженню проблеми формування та розвитку стратегії сталого маркетингу підприємства в умовах посилення міжнародних регуляторних вимог, трансформації глобальних аграрних ринків і зростання ролі ESG-критеріїв у системі корпоративного управління та міжнародної торгівлі. Актуальність теми зумовлена тим, що експортно-орієнтовані підприємства аграрного сектору України функціонують в умовах високої цінової волатильності, посилення екологічного регулювання (зокрема механізму CBAM), впровадження вимог до нефінансової звітності (CSRD) та зростання очікувань міжнародних партнерів щодо прозорості й відповідальності бізнесу. За таких умов сталий маркетинг трансформується з інструмента репутаційної підтримки у стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, доступу до ринків ЄС та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Практична значущість роботи визначається необхідністю переходу від фрагментарного впровадження окремих ESG-ініціатив до побудови цілісної стратегії сталого маркетингу, що інтегрує екологічні, соціальні та економічні параметри в маркетинговий комплекс підприємства. Такий підхід передбачає формування системи кількісних KPI, впровадження інструментів вуглецевого обліку, розвиток доказових ESG-комунікацій, оптимізацію логістичних процесів та економічне обґрунтування управлінських рішень на основі прогнозних фінансових розрахунків і аналізу ризиків.

У першому розділі розкрито сутність та еволюцію концепції сталого розвитку і сталого маркетингу, проаналізовано трансформацію маркетингових підходів від традиційної концепції збуту до інтегрованої ESG-орієнтованої моделі. Узагальнено методологічні підходи до формування стратегії сталого маркетингу, визначено її етапи, інструменти та механізми реалізації в сучасних умовах. Сформовано концептуальну модель інтеграції принципів сталості у маркетингову діяльність підприємства з визначенням ключових напрямів та показників результативності.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» на основі відкритих офіційних даних за 2023–2025 рр., проаналізовано позицію підприємства на міжнародному аграрному ринку та особливості його бізнес-моделі. Проведено оцінку маркетингової діяльності та практик сталого розвитку, виконано діагностику ефективності чинної стратегії із застосуванням фінансових коефіцієнтів (ROS, ROA, оборотність активів), SWOT-

аналізу та оцінювання рівня інтеграції ESG-принципів у маркетингову систему. Виявлено стратегічні розриви між масштабом діяльності підприємства та рівнем маржинальності й системності сталого маркетингу.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями удосконалення сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд», обґрунтовано впровадження системи вуглецевого обліку, масштабування сертифікації продукції, інтеграцію ESG-показників у маркетинговий комплекс і цифровізацію управління KPI. Виконано економічне обґрунтування запропонованих заходів із розрахунком прогнозних показників рентабельності продажів, рентабельності активів, окупності інвестицій (ROI), NPV та оцінкою соціально-екологічного ефекту. Визначено очікуваний вплив стратегії на конкурентоспроможність підприємства та рівень його відповідності міжнародним стандартам сталості.

У висновках встановлено, що формування стратегії сталого маркетингу має системний характер і повинно базуватися на інтеграції економічних показників ефективності з екологічними та соціальними параметрами діяльності підприємства. За результатами аналізу ТОВ «Кернел-Трейд» обґрунтовано доцільність переходу від обсягозалежної моделі розвитку до маржинально орієнтованої стратегії, що поєднує фінансову результативність із відповідністю ESG-вимогам. Підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів за умови поетапної реалізації та врахування визначених ризиків.

Ключові слова: сталий маркетинг, стратегія сталого розвитку, ESG, CBAM, CSRD, аграрний сектор, експорт, вуглецевий облік, конкурентоспроможність, KPI, рентабельність, соціально-екологічна ефективність.

ABSTRACT

Bronovitsky V. O. Formation and development of a sustainable marketing strategy for an enterprise (based on the example of Kernel-Trade LLC): Qualification work. Kyiv: ALSRT, 2026.

The explanatory note to the qualification work on the topic "Formation and development of a sustainable marketing strategy for an enterprise (based on the example of Kernel-Trade LLC)" consists of 76 pages of computer typesetting, contains 21 tables, 3 figures, and 60 bibliographic sources.

The master's thesis is devoted to researching the problem of forming and developing a sustainable marketing strategy for an enterprise in the context of tightening international regulatory requirements, the transformation of global agricultural markets, and the growing role of ESG criteria in corporate governance and international trade. The relevance of the topic is due to the fact that export-oriented enterprises in the agricultural sector of Ukraine operate in conditions of high price volatility, tightening environmental regulation (in particular, the CBAM mechanism), the introduction of non-financial reporting requirements (CSRD), and growing expectations of international partners regarding business transparency and accountability. Under such conditions, sustainable marketing is transforming from a tool for reputation support into a strategic mechanism for ensuring competitiveness, access to EU markets, and long-term financial stability of the enterprise.

The practical significance of the work is determined by the need to move from the fragmented implementation of individual ESG initiatives to the development of a comprehensive sustainable marketing strategy that integrates environmental, social, and economic parameters into the enterprise's marketing complex. This approach involves the formation of a system of quantitative KPIs, the introduction of carbon accounting tools, the development of evidence-based ESG communications, the optimization of logistics processes, and the economic justification of management decisions based on forecast financial calculations and risk analysis.

The first section reveals the essence and evolution of the concept of sustainable development and sustainable marketing, analyzes the transformation of marketing approaches from the traditional sales concept to an integrated ESG-oriented model. It summarizes methodological approaches to the formation of a sustainable marketing strategy, defines its stages, tools, and mechanisms for implementation in modern conditions. A conceptual model for integrating sustainability principles into the marketing activities of an enterprise has been developed, defining key areas and performance indicators.

The second chapter provides an organizational and economic description of the activities of Kernel-Trade LLC based on publicly available official data for 2023–2025, analyzes the company's position in the international agricultural market and the features of its business model. An assessment of marketing activities and sustainable development practices is carried out, and the effectiveness of the current strategy is diagnosed using

financial ratios (ROS, ROA, asset turnover), SWOT analysis, and an assessment of the level of integration of ESG principles into the marketing system. Strategic gaps were identified between the scale of the company's activities and the level of marginality and consistency of sustainable marketing.

The third chapter develops strategic directions for improving sustainable marketing at Kernel-Trade LLC, justifies the introduction of a carbon accounting system, scaling of product certification, integration of ESG indicators into the marketing complex, and digitization of KPI management. An economic justification of the proposed measures is provided, with calculations of projected sales profitability, return on assets, return on investment (ROI), NPV, and an assessment of the socio-environmental impact. The expected impact of the strategy on the company's competitiveness and its level of compliance with international sustainability standards is determined.

The conclusions establish that the formation of a sustainable marketing strategy is systematic in nature and should be based on the integration of economic performance indicators with environmental and social parameters of the enterprise's activities. Based on the results of the analysis of Kernel-Trade LLC, the feasibility of transitioning from a volume-dependent development model to a margin-oriented strategy that combines financial performance with compliance with ESG requirements is justified. The economic feasibility of the proposed measures is confirmed, provided that they are implemented in stages and the identified risks are taken into account.

Keywords: sustainable marketing, sustainable development strategy, ESG, CBAM, CSRD, agricultural sector, exports, carbon accounting, competitiveness, KPI, profitability, social and environmental performance.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1. Сутність та еволюція концепції сталого розвитку і сталого маркетингу 10

1.2. Методологічні підходи до формування стратегії сталого маркетингу підприємства 19

1.3. Інструменти та механізми реалізації стратегії сталого маркетингу в сучасних умовах 28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 35

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» 35

2.2. Оцінка маркетингової діяльності та практик сталого розвитку підприємства 43

2.3 Діагностика ефективності чинної стратегії сталого маркетингу підприємства 49

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 54

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку сталого маркетингу підприємства 54

3.2. Розробка комплексу заходів щодо впровадження оновленої стратегії сталого маркетингу 59

3.3. Оцінка економічної та соціально-екологічної ефективності запропонованих заходів 63

ВИСНОВКИ 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації світової економіки, посилення регуляторного тиску на міжнародних ринках та інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративну політику підприємств особливої ваги набуває проблема формування та реалізації стратегії сталого маркетингу. Глобалізація аграрних ринків, впровадження механізмів вуглецевого регулювання (зокрема CBAM), розширення вимог до нефінансової звітності (CSRD), а також зростання ролі ESG-критеріїв у міжнародній торгівлі формують нові виклики для підприємств аграрного сектору України.

Для великих експортно-орієнтованих компаній, зокрема ТОВ «Кернел-Трейд», сталий маркетинг перестає бути інструментом репутаційної підтримки та трансформується у стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, доступу до ринків ЄС та довгострокової фінансової стійкості. Водночас, практичні аспекти інтеграції екологічних і соціальних параметрів у маркетингову діяльність залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює потребу в науково обґрунтованому підході до формування відповідної стратегії.

Зазначене визначає актуальність обраної теми та її практичну значущість в умовах євроінтеграційного розвитку України.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку стратегії сталого маркетингу підприємства на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання таких *завдань:*

- розкрити сутність та еволюцію концепції сталого розвитку і сталого маркетингу;

- узагальнити методологічні підходи до формування стратегії сталого маркетингу підприємства;

- визначити інструменти та механізми реалізації стратегії сталого маркетингу в сучасних умовах;

- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»;

- оцінити маркетингову діяльність та практики сталого розвитку підприємства;

- провести діагностику ефективності чинної стратегії сталого маркетингу;

- обґрунтувати стратегічні напрями її удосконалення;

- розробити комплекс заходів щодо впровадження оновленої стратегії;

- здійснити оцінку економічної та соціально-екологічної ефективності запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку стратегії сталого маркетингу підприємства в умовах сучасних ринкових і регуляторних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки й реалізації стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний підхід - для формування концептуальної моделі стратегії; порівняльний та структурний аналіз - при оцінці діяльності підприємства; економіко-статистичні методи - для дослідження фінансових показників; коефіцієнтний аналіз (ROS, ROA, оборотність активів) - для оцінки ефективності; методи прогнозування та дисконтованого грошового потоку - для визначення економічної доцільності впровадження заходів; SWOT-аналіз - для виявлення стратегічних розривів.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до формування стратегії сталого маркетингу експортно-орієнтованого аграрного підприємства шляхом інтеграції ESG-принципів у маркетинговий комплекс із визначенням кількісних KPI та прогнозної фінансової моделі їх реалізації; розвитку методичного підходу до оцінювання ефективності сталого маркетингу на основі поєднання

фінансових і соціально-екологічних показників; обґрунтуванні моделі переходу від обсягозалежної до маржинально орієнтованої маркетингової стратегії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретного комплексу управлінських заходів щодо впровадження оновленої стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд», визначенні прогнозних фінансових результатів, оцінці соціально-екологічних ефектів та формуванні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Особистий внесок автора у полягає в самостійному проведенні теоретичного аналізу, зборі та систематизації статистичних і фінансових даних підприємства за 2023–2025 рр., розробці концептуальної моделі оновленої стратегії сталого маркетингу, формуванні системи KPI, здійсненні прогнозних розрахунків економічної ефективності та підготовці практичних рекомендацій щодо її впровадження.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 76 сторінок, містить 21 таблицю, 3 рисунки та 60 бібліографічних джерела з відповідними посиланнями.

Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, які були представлена на ІІІ Міжнародній науково-практична конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та еволюція концепції сталого розвитку і сталого маркетингу

Проблематика сталого розвитку впродовж останніх десятиліть трансформувалася з переважно екологічного дискурсу на фундаментальну парадигму соціально-економічного управління, що визначає напрями державної політики, корпоративного розвитку та трансформації ринкових стратегій. У сучасних умовах підприємства все частіше функціонують у середовищі, де конкурентні переваги формуються не лише через цінові чи технологічні параметри, а й через рівень відповідності принципам екологічної безпеки, соціальної відповідальності, прозорості корпоративного управління та етичності взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас, глобальні виклики, такі як зміна клімату, деградація природних ресурсів, соціальна нерівність, трансформація міжнародних ланцюгів постачання, посилення регуляторних вимог у ЄС, зумовлюють необхідність інтеграції сталості в систему стратегічного управління підприємством.

В даному контексті маркетинг як управлінська функція зазнає принципових змін. Якщо класичні концепції маркетингу тривалий час концентрувалися на задоволенні потреб споживача як джерелі прибутку, то сучасна логіка розвитку ринку вимагає розширення цієї парадигми: підприємства повинні не лише задовольняти попит, а й забезпечувати відповідальність щодо екологічного та соціального впливу своєї діяльності, формувати довіру, репутаційну стійкість і довгострокову цінність бренду. Саме тому концепція сталого маркетингу набуває системного характеру, виступаючи стратегічним інструментом поєднання економічних цілей підприємства з принципами сталого розвитку.

У новітній науковій літературі сталий розвиток розглядається як комплексна модель розвитку суспільства та економіки, що передбачає узгодження економічного зростання, соціального прогресу та збереження довкілля. Найбільш відомим і загальновизнаним є визначення, сформульоване Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку у доповіді «Our Common Future» (1987), згідно з яким сталий розвиток - це розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1; 2]. Концептуальна сила даного визначення полягає в тому, що воно вводить категорію довгострокової відповідальності як основний критерій оцінки економічних і управлінських рішень.

Однак, у практиці управління підприємством зазначене визначення потребує конкретизації, оскільки бізнес-структури функціонують у середовищі ринкових стимулів, обмежень і регуляторних вимог. Саме тому подальший розвиток концепції сталого розвитку отримав прикладне оформлення через ідею «потрійного підсумку» (triple bottom line), запропоновану Дж. Елкінгтоном [3]. Відповідно до цієї ідеї, результативність діяльності підприємства повинна оцінюватися не лише за фінансовими показниками, а й за соціальними та екологічними наслідками.

Отже, *сталий розвиток у контексті підприємницької діяльності* може бути інтерпретований як *стратегічна здатність бізнесу забезпечувати довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і легітимність на ринку шляхом гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів та мінімізації негативного впливу на довкілля і суспільство*.

Уточнення змісту сталого розвитку як управлінської категорії доцільно здійснювати через виокремлення його базових принципів. До таких принципів, що мають безпосереднє значення для формування корпоративних стратегій, належать: принцип довгостроковості та міжпоколінної відповідальності, принцип ресурсоефективності та мінімізації втрат, принцип екологічної безпеки та

превентивності, принцип соціальної справедливості та гідної праці, принцип прозорості, підзвітності й доброчесності управління, а також принцип партнерства та діалогу зі стейкхолдерами.

Для глибшого розуміння прикладного змісту принципів сталого розвитку саме для управлінських і маркетингових рішень підприємства, доцільно звести їх до певного змістовного «ядра» та показати, як вони трансформуються у конкретні напрями маркетингової діяльності, що узагальнено представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи сталого розвитку та їх прикладне значення для маркетингового управління

Принцип (ядро)	Основний управлінський зміст	Маркетинговий фокус
Довгостроковість	рішення з горизонтом наслідків	довіра, репутація, стійкість попиту
Ресурсоефективність	менше втрат - більше цінності	«зелений» продукт, оптимізація витрат/логістики
Екобезпека	мінімізація впливу на довкілля	еко-позиціонування, сертифікація, простежуваність
Соціальна відповідальність	люди/безпека/етика	HR-бренд, етичні комунікації, партнерства
Прозорість і доброчесність	підзвітність, комплаєнс	доказовість заяв, анти-greenwashing
Стейкхолдерський діалог	узгодження інтересів	B2B-довіра, соціальна «ліцензія» на діяльність

Джерело: складено автором на основі [3-9]

Зазначене узагальнення демонструє, що принципи сталого розвитку безпосередньо «перекладаються» мовою маркетингових рішень: від формування ціннісної пропозиції та бренду до логістики, комунікацій і системи доказовості і прозорості. Саме тому сталий розвиток у сучасних умовах слід тлумачити не як декларацію, а як управлінсько-ринкову рамку, що змінює критерії ефективності маркетингу.

Визначення сталого маркетингу як сучасної концепції можливе лише за умови розгляду еволюції маркетингової думки. У науковій традиції маркетинг

розвивався як відповідь на зміну структури ринку, рівня конкуренції, ролі споживача та соціальних очікувань щодо діяльності бізнесу.

Класична школа маркетингу пов’язує початкові концепції з етапом формування масового виробництва, коли основним чинником успіху було забезпечення доступності товару та зниження витрат. Звідси бере початок виробнича концепція, що орієнтувала підприємства на підвищення продуктивності та масштабування виробництва [4; 5]. У подальшому, зі зростанням технологічної конкуренції, формується товарна концепція, де ключовим стає вдосконалення характеристик продукту [6].

Однак, уже в середині ХХ ст., в умовах насичення ринків і посилення конкурентної боротьби, домінування виробничо-технологічної логіки перестає забезпечувати стабільний попит, що призводить до поширення збутової концепції, що базується на активних комунікаціях та стимулюванні продажів. Проте, зазначений підхід також виявився обмеженим, оскільки зосереджувався на короткостроковому збуті, а не на створенні довгострокової цінності [5; 6]

Фундаментальний перелом у розвитку маркетингової теорії пов’язують із роботами П. Друкера, який визначав основну функцію бізнесу як створення клієнта [4], та з концепцією маркетингової короткозорості, запропонованою Т. Левіттом [5], який наголошував на необхідності орієнтації на потреби, а не на продукт. У результаті формується маркетингова концепція, що ставить у центр споживача та його потреби, розглядаючи задоволення попиту як головний інструмент забезпечення прибутку.

Водночас, у 1970-х рр. посилення екологічних проблем і соціальних викликів зумовило появу соціально-етичної концепції маркетингу. У працях Ф. Котлера та його співавторів концепція суспільного маркетингу (societal marketing) розглядається як підхід, що передбачає баланс між інтересами підприємства, потребами споживача та довгостроковим благом суспільства [6]. Саме на даному етапі вперше формується логіка, згідно з якою маркетинг має відповідати не лише

комерційним, а й соціальним та етичним вимогам.

Подальший розвиток маркетингової науки пов’язаний із концепцією маркетингу взаємовідносин, що виникла як відповідь на необхідність формування довіри та довгострокової лояльності. Значний внесок у розвиток даного напряму здійснили Л. Беррі та К. Грьонрус, які обґрунтували пріоритетність довгострокових відносин у формуванні конкурентних переваг [7; 8].

У XXI ст. еволюція маркетингу визначається цифровізацією, розвитком Big Data, автоматизацією комунікацій, персоналізацією пропозицій та зростанням значення клієнтського досвіду. Проте, паралельно відбувається ще одна фундаментальна трансформація - у центрі маркетингової стратегії з’являється вимога сталості, відповідальності та прозорості, що означає, що сучасний маркетинг не може бути ефективним без урахування екологічного впливу, соціальних наслідків та стандартів корпоративного управління.

Для систематизації еволюції маркетингових концепцій у таблиці 1.2 наведено їх змістовні характеристики та визначальні авторські підходи.

Таблиця 1.2

Визначальні етапи еволюції маркетингу до сталого маркетингу

Етап / концепція	Домінуюча логіка	Авторський маркер
Маркетингова концепція	потреби клієнта як джерело прибутку	P. Drucker (1954); T. Levitt (1960)
Соціально-етична (societal)	баланс клієнт–бізнес–суспільство	P. Kotler (1970–1980-ті)
Маркетинг взаємовідносин	довіра/лояльність/довгостроковість	L. Berry (1983); C. Grönroos (1994)
«Потрійний підсумок»	результативність: profit-people-planet	J. Elkington (1997)
Сталий маркетинг	інтеграція сталості (E/S/G) у STP+4P	сучасні sustainability-підходи

Джерело: складено автором на основі [3-8]

Представлена в таблиці 1.2 логіка теоретичної еволюції маркетингових підходів дозволяє обґрунтувати сталий маркетинг як закономірний результат розвитку маркетингової думки: орієнтація на потреби клієнта → баланс інтересів

суспільства → пріоритет довіри та довгострокових відносин → інтеграція вимірів сталості у стратегічні маркетингові рішення.

У сучасній науковій традиції сталий маркетинг розглядається не як вузька «зелена» функція чи набір окремих екологічних ініціатив, а як системна стратегічна концепція управління, що визначає правила формування цінності, позиціонування підприємства та його довгострокової конкурентної стратегії [9; 10]. Підґрунтям сталого маркетингу є розуміння того, що сучасний споживач, інвестор і партнер оцінює підприємство не лише за характеристиками продукту чи рівнем сервісу, а й за відповідальністю бізнесу, прозорістю ланцюга постачання, дотриманням екологічних і соціальних стандартів [10; 11].

Сталий маркетинг, на відміну від традиційного, передбачає, що маркетингова цінність формується через інтеграцію принципів сталого розвитку в усі елементи маркетингової діяльності. Зазначене означає, що підприємство повинно здійснювати управління продуктом, ціною, збутом і комунікаціями з урахуванням екологічних та соціальних наслідків, а також вимог корпоративного управління.

Отже, *сталий маркетинг* доцільно визначити як *систему стратегічних та тактичних маркетингових рішень підприємства, спрямованих на формування довгострокової конкурентоспроможності через створення ринкової цінності, що одночасно забезпечує економічну результативність, екологічну відповідальність, соціальну справедливість і відповідність принципам доброчесного корпоративного управління*.

У межах вказаного підходу сталий маркетинг виконує декілька ключових функцій: 1) формує ціннісну пропозицію підприємства у розширеному форматі, де поряд із традиційними характеристиками продукту враховуються показники його екологічності, безпечності, простежуваності та етичності виробництва; 2) виступає механізмом формування довіри до бренду та репутаційної стійкості, що є критично важливим для підприємств, інтегрованих у міжнародні ринки; 3)

забезпечує відповідність вимогам стейкхолдерів, включаючи регуляторів, партнерів, фінансові інституції та суспільство.

Відповідно, основними цілями сталого маркетингу є:

- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності;
- підвищення цінності бренду та довіри до нього;
- мінімізація екологічних і соціальних ризиків;
- забезпечення відповідності міжнародним стандартам сталості;
- підтримка інновацій та ресурсоефективності;
- формування партнерських відносин зі стейкхолдерами.

Зазначені цілі конкретизуються через завдання сталого маркетингу, серед яких найбільш значущими є: інтеграція сталості в маркетинговий комплекс (4P), розвиток сталих продуктів, відповідальне ціноутворення, формування прозорих каналів збуту та логістики, забезпечення відповідальності маркетингових комунікацій без проявів «greenwashing», а також впровадження системи KPI та механізмів моніторингу ефективності [12].

Також, суттєвою відмінністю сталого маркетингу від традиційного є зміна підходів до оцінювання результативності. Якщо традиційний маркетинг переважно спирається на фінансові та ринкові метрики (обсяг продажів, частка ринку, прибуток, рентабельність), то сталий маркетинг доповнює їх ESG-показниками, репутаційними індикаторами, оцінкою стійкості ланцюгів постачання, рівнем довіри стейкхолдерів, а також відповідністю міжнародним стандартам [13].

У зв’язку з цим, сталий маркетинг слід розглядати як інструмент не лише просування продукції, а й стратегічного управління ризиками та довгостроковою цінністю підприємства.

Важливим методологічним аспектом є коректне розмежування та узгодження понять сталого маркетингу, ESG та CSR. На практиці зазначені категорії часто використовуються як синонімічні, однак їх зміст і функціональна

роль у системі управління підприємством є різними.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) історично розглядається як добровільна ініціатива підприємства щодо підтримки соціально значущих проєктів, дотримання етичних норм, забезпечення належних умов праці, розвитку персоналу, взаємодії з громадами та реалізації благодійних програм. CSR стала важливим етапом розвитку відповідального бізнесу, однак у багатьох компаніях вона тривалий час залишалася відокремленою функцією, що не завжди була інтегрована у стратегічні бізнес-процеси та маркетингову діяльність [10; 12].

Натомість ESG є сучасною системою критеріїв оцінювання та управління сталістю бізнесу, що використовується інвесторами, міжнародними партнерами, рейтинговими агентствами та регуляторами. ESG відображає вимоги до підприємства за трьома головними напрямами: екологічним (E), соціальним (S) та корпоративного управління (G). У сучасних умовах ESG-підхід набуває особливої значущості для компаній, що працюють на міжнародних ринках, залучають фінансування або інтегровані у глобальні ланцюги постачання [13].

Сталий маркетинг у даній системі виконує роль практичного механізму реалізації ESG і CSR у ринковій діяльності підприємства. Саме маркетинг забезпечує формування ціннісної пропозиції, позиціонування бренду, комунікацію відповідальності, управління репутацією, а також адаптацію маркетингового комплексу до вимог сталості. Водночас, сталий маркетинг не може бути зведений лише до комунікацій, оскільки його ефективність залежить від реальної інтеграції сталості у продукт, логістику, систему постачання, взаємодію з партнерами та внутрішні бізнес-процеси [14; 15].

Для забезпечення методологічної цілісності взаємозв’язку між сталим розвитком, ESG, CSR та сталим маркетингом доцільно представити їх як єдину управлінську логіку, що формує стратегічну основу діяльності підприємства (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку сталого маркетингу, ESG та CSR у системі сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [10-15]

Подана схема відображає логіку взаємопов'язаності концепції сталого розвитку, інструментів її інституціоналізації на рівні підприємства (CSR та ESG) і практичного механізму реалізації в ринковому середовищі через стратегію сталого маркетингу.

Отже, концепція сталого розвитку сформувалася як відповідь на глобальні виклики та трансформувалася у практичну управлінську модель, що задає підприємствам нові критерії результативності та легітимності. Еволюція маркетингових концепцій демонструє закономірний перехід від орієнтації на виробництво та збут до клієнтоцентричного, соціально-етичного й цифрового маркетингу, що створило передумови для становлення сталого маркетингу як сучасної стратегічної концепції. Сталий маркетинг виступає інструментом інтеграції принципів сталості у маркетингову діяльність підприємства та одночасно механізмом практичної реалізації ESG і CSR у ринковому середовищі.

У зв’язку з цим, актуальним є поглиблення методологічних підходів до формування стратегії сталого маркетингу підприємства, що потребує аналізу етапів, інструментів та методів стратегічного управління, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

1.2 Методологічні підходи до формування стратегії сталого маркетингу підприємства

Формування стратегії сталого маркетингу підприємства є складним завданням, оскільки поєднує класичну логіку стратегічного управління конкурентоспроможністю з сучасними вимогами сталого розвитку, які дедалі більше визначають умови доступу до ринків, структуру корпоративних ризиків і критерії інвестиційної привабливості. У традиційному розумінні маркетингова стратегія спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства через вибір цільових сегментів, позиціонування, управління маркетинговим комплексом і розвиток бренду [16]. Проте, у випадку сталого маркетингу стратегічна логіка розширюється: підприємство повинно забезпечити не лише ефективність ринкової поведінки, а й відповідність екологічним, соціальним та управлінським вимогам (E-S-G), що трансформуються у конкретні стандарти для ланцюгів постачання, критерії для партнерів і систему очікувань з боку стейкхолдерів.

У зв’язку з цим, стратегія сталого маркетингу не може формуватися як ізольований маркетинговий документ або як сукупність окремих ініціатив (наприклад, «зелена» реклама, CSR-проєкти чи іміджеві кампанії). Навпаки, вона має бути інтегрованою складовою корпоративної стратегії сталого розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість ринкових рішень із внутрішніми політиками, процесами управління ризиками, системою корпоративного управління та вимогами прозорості. Саме така методологічна позиція дозволяє

уникнути декларативності та забезпечити практичну реалізованість стратегічних заходів [17].

У сучасній науковій традиції стратегічне управління сталим розвитком підприємства ґрунтується на розумінні того, що довгострокова конкурентоспроможність формується не лише через цінові або технологічні переваги, а й через здатність підприємства управляти екологічними та соціальними наслідками своєї діяльності, забезпечувати прозорість управлінських рішень і підтримувати довіру ключових груп впливу [18; 19]. Для маркетингової діяльності вказане означає, що ринкова цінність бренду дедалі більше залежить від того, наскільки підприємство здатне підтвердити сталість своїх продуктів, ланцюгів постачання та бізнес-процесів.

Першим методологічно значущим підходом є стейкхолдерська концепція стратегічного управління, відповідно до якої підприємство повинно формувати цінність не лише для споживача, а й для ширшого кола зацікавлених сторін. У межах сталого маркетингу даний підхід змінює класичну логіку «клієнт - продукт - прибуток» на більш комплексну модель, де цільовими адресатами маркетингової цінності виступають також партнери, регулятори, інвестори, громади та працівники [16; 18]. Така трансформація є особливо важливою для підприємств аграрного сектору, оскільки їх ринкова позиція значною мірою визначається доступом до міжнародних ринків і відповідністю вимогам торговельних партнерів щодо простежуваності, екологічності та соціальної відповідальності.

Другим підходом, що набуває особливої значущості у сталому маркетингу, є ресурсно-орієнтована концепція (resource-based view), що розглядає конкурентні переваги як результат унікальних ресурсів і компетенцій підприємства. У контексті сталого розвитку такими ресурсами можуть бути не лише матеріальні активи або технології, а й нематеріальні складові (репутація, довіра, бренд, сертифікації, наявність систем екологічного менеджменту, компетенції ESG-управління, корпоративна культура доброчесності). Фактично, сталий маркетинг повинен

розглядатися як інструмент не лише просування, а й накопичення довгострокового нематеріального капіталу підприємства.

Третім важливим підходом є системний і процесний підхід, який передбачає інтеграцію принципів сталості в усі ключові бізнес-процеси підприємства. У такій логіці маркетингова стратегія повинна узгоджуватися з виробничими рішеннями, логістикою, політикою закупівель, управлінням персоналом і фінансовими механізмами. Практичний сенс даного підходу полягає в тому, що маркетингові комунікації про сталість можуть бути ефективними лише за умови реальної відповідності продукту, процесів і ланцюгів постачання заявленим стандартам [19].

Четвертий підхід, що має критичне значення в сучасних умовах, є ризик-орієнтований підхід і концепція стійкості (resilience). В умовах зростання регуляторних вимог, посилення контролю з боку партнерів, підвищення чутливості суспільства до екологічних і соціальних питань, маркетингова стратегія підприємства повинна включати механізми управління репутаційними ризиками, ризиками невідповідності стандартам, а також ризиками втрати ринків збуту. У такому контексті сталий маркетинг виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової ринкової стабільності.

П’ятий підхід, що поступово стає базовим для сталого маркетингу, є підхід життєвого циклу продукту та циркулярної економіки. Він передбачає, що продукт оцінюється не лише за функціональністю або ціною, а й за впливом на довкілля на всіх етапах: виробництво, транспортування, зберігання, споживання та утилізація. Для аграрного бізнесу, який інтегрований у міжнародні ланцюги постачання, такий підхід є особливо важливим, оскільки простежуваність походження продукції та відповідність екологічним стандартам дедалі частіше визначають можливість доступу до ключових ринків [20].

Узагальнене бачення вище зазначених підходів та їх прикладного значення для формування стратегії сталого маркетингу представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методологічні підходи до стратегічного управління сталим маркетингом підприємства

Підхід	Методологічна сутність	Стратегічний результат для сталого маркетингу
Стейкхолдерський	баланс інтересів груп впливу	довіра, легітимність, B2B-сталість
Ресурсний (RBV)	переваги через ресурси/компетенції	бренд, сертифікації, ESG-компетенції
Системний/процесний	сталість як частина процесів	узгодженість 4P з реальними практиками
Ризик-орієнтований	управління ризиками та стійкістю	зниження комплаєнс- і репутаційних загроз
Життєвий цикл / циркулярність	оцінка впливу «від поля до споживача»	простежуваність, екодизайн, відповідальна логістика

Джерело: складено автором на основі [16-20]

Подані підходи формують інтегровану методологічну основу, необхідну для проєктування стратегії сталого маркетингу, а їх застосування забезпечує перехід від декларативного розуміння сталості до системного управління ринковою цінністю, репутацією та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Стратегія сталого маркетингу як управлінський документ повинна формуватися на основі послідовної логіки, що забезпечує зв’язок між аналітичним обґрунтуванням, стратегічними цілями та практичними інструментами реалізації. Водночас, у контексті сталого розвитку кожен етап набуває додаткового змісту, оскільки стратегічні рішення повинні враховувати екологічні та соціальні чинники, що перетворюються на вимірювані критерії через ESG-підхід.

1. Етап формування стратегічної рамки сталості, що включає визначення корпоративного бачення сталого розвитку, формулювання ключових пріоритетів і встановлення базових принципів (підприємство фактично визначає межі, у яких може здійснювати маркетингову діяльність, а також критерії, за якими оцінюватиметься її відповідність стандартам сталості).

2. Етап комплексного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього

середовища. Його завданням виступає виявлення основних тенденцій ринку, інституційних вимог, конкурентних чинників, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства. У контексті сталого маркетингу аналіз не може обмежуватися лише економічними параметрами, оскільки необхідно оцінити рівень екологічних та соціальних ризиків, стан системи корпоративного управління, а також відповідність підприємства вимогам партнерів і регуляторів.

3. Етап сегментації, вибору цільових ринків і позиціонування (STP), що формують ядро маркетингової стратегії. У сталому маркетингу сегментація передбачає врахування не лише традиційних критеріїв (ціна, обсяг, географія, поведінкові параметри), а й вимог щодо екологічності, соціальної відповідальності та прозорості ланцюга постачання. Позиціонування підприємства повинно відображати ціннісну пропозицію, що базується на довірі, доказовості та відповідності стандартам.

4. Етап формування стратегічних цілей та системи ключових показників результативності. Методологічна особливість сталого маркетингу полягає в тому, що цілі повинні бути узгоджені з ESG-пріоритетами, а KPI мають включати як фінансові, так і соціально-екологічні метрики, що забезпечує можливість реального вимірювання результативності стратегії, а також створює основу для контролю та аудиту.

5. Етап проєктування маркетингового комплексу сталості, що передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства. На цьому етапі сталий маркетинг набуває практичного виміру - підприємство визначає, які саме характеристики продукту, логістики, комунікацій та взаємодії з клієнтами забезпечуватимуть відповідність стандартам сталості та формуватимуть конкурентні переваги.

6. Етап розробки плану реалізації стратегії, що включає систему заходів, ресурсне забезпечення, бюджетування та розподіл відповідальності. Для сталого маркетингу особливо важливим є визначення джерел фінансування та

організаційних механізмів, які забезпечують практичне впровадження стратегічних рішень.

7. Етап моніторингу, аудиту і коригування стратегії. У сучасних умовах вимоги сталості та ESG-стандарти швидко змінюються, тому стратегія сталого маркетингу повинна бути динамічною. Постійний моніторинг забезпечує можливість коригування маркетингових рішень, підвищення прозорості та підтримання довіри стейкхолдерів.

Для забезпечення методологічної цілісності процесу формування стратегії сталого маркетингу доцільно представити його у вигляді послідовного алгоритму, що відображає логічний перехід від визначення ESG-пріоритетів підприємства до моніторингу результативності та коригування стратегічних рішень (рисунок 1.2).



Рис. 1.2. Алгоритм формування стратегії сталого маркетингу підприємства

Джерело: складено автором на основі [19-23]

Поданий на рис. 1.2 алгоритм відображає системну логіку формування стратегії сталого маркетингу як інтегрованого управлінського процесу, що поєднує стратегічну рамку сталості, комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування ринкового позиціонування (STP), постановку стратегічних цілей і KPI, проєктування маркетингового комплексу (4P) у контексті сталого розвитку, план реалізації та механізми моніторингу. Запропонована послідовність забезпечує узгодженість маркетингових рішень із принципами ESG та дозволяє перейти від декларативних підходів до сталості до вимірюваних і контрольованих результатів, що можуть бути використані як основа для практичної діагностики чинної стратегії підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Методологічною основою формування стратегії сталого маркетингу є застосування інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити зовнішнє середовище, внутрішній потенціал підприємства та його конкурентну позицію. Проте, у контексті сталості зазначені методи потребують адаптації, оскільки традиційні критерії конкурентоспроможності доповнюються екологічними, соціальними та управлінськими факторами.

Так, PEST-аналіз у сталому маркетингу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити регуляторні зміни (наприклад, екологічні стандарти ЄС), економічні тренди, соціальні очікування та технологічні можливості «зеленої» трансформації. SWOT-аналіз, у свою чергу, дозволяє інтегрувати результати зовнішнього аналізу з оцінкою внутрішніх ресурсів підприємства. Однак, для сталого маркетингу принципово важливо включати до SWOT не лише маркетингові або виробничі характеристики, а й ESG-аспекти (наявність сертифікацій, рівень прозорості ланцюга постачання, стан охорони праці, репутаційні ризики) [22; 23; 24].

BCG-матриця та інші портфельні інструменти в умовах сталого маркетингу виконують не лише функцію вибору пріоритетних продуктів за параметрами

ринкового зростання та частки, а й можуть використовуватися як основа для визначення напрямів екологічної модернізації продуктового портфеля. Для аграрних підприємств, орієнтованих на експорт, особливо важливо оцінювати, які саме продукти мають потенціал для посилення відповідального позиціонування, сертифікації та розвитку простежуваності.

Benchmarking у сталому маркетингу набуває значення як інструмент порівняння підприємства з міжнародними лідерами щодо рівня ESG-управління, сталих комунікацій та ринкових практик. Саме benchmarking дозволяє визначити стратегічні розриви між поточним рівнем сталості та стандартами, які фактично виступають умовою доступу до міжнародних ринків.

Узагальнення практичної ролі основних методів стратегічного аналізу у формуванні стратегії сталого маркетингу підприємства представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи стратегічного аналізу у формуванні стратегії сталого маркетингу

Метод	Яке питання вирішує	Що дає для стратегії сталого маркетингу
PEST	що змінюється у середовищі	тренди, регуляторні вимоги, ризики
SWOT (із ESG)	де потенціал і слабкості	стратегічні розриви та пріоритети
BCG	які продукти підтримувати/розвивати	фокус портфеля + сталі інвестиції
Benchmarking	як виглядаємо відносно лідерів	best practices і орієнтири
Аналіз ланцюга вартості	де створюється цінність/ризики	точки інтеграції сталості у процеси

Джерело: складено автором на основі [23-25]

Узгоджене застосування методів стратегічного аналізу забезпечує доказовість формування стратегії сталого маркетингу та дозволяє перейти від загальних принципів сталості до конкретних управлінських рішень щодо продуктового портфеля, позиціонування, маркетингового комплексу і системи KPI.

Методологічно інтеграція екологічних та соціальних аспектів у маркетингову стратегію підприємства повинна ґрунтуватися на принципі системності, який

передбачає, що сталість є характеристикою всієї бізнес-моделі, а не окремого інформаційного повідомлення. Саме тому визначальним критерієм сталого маркетингу виступає узгодженість між реальними практиками підприємства та його ринковими комунікаціями [26].

Другим принципом є доказовість, що означає підтвердження заяв про сталість через сертифікації, аудит, прозорі дані та систему показників. У сучасному ринковому середовищі відсутність доказовості призводить до репутаційних ризиків і формування явища «greenwashing», що може зруйнувати довіру до бренду.

Третім принципом є прозорість, яка передбачає відкритість інформації щодо походження продукції, ланцюга постачання, екологічного впливу та соціальних практик. Прозорість стає не лише етичним стандартом, а й практичною вимогою для підприємств, що працюють у міжнародних ланцюгах постачання.

Четвертим принципом виступає відповідальність, яка передбачає дотримання соціальних стандартів у сфері безпеки праці, прав працівників, взаємодії з громадами та етичної поведінки підприємства. Соціальна складова сталого маркетингу в сучасних умовах дедалі частіше визначає рівень довіри партнерів і стейкхолдерів.

П’ятим принципом є узгодженість зі стейкхолдерами, яка передбачає врахування очікувань партнерів, клієнтів, регуляторів, інвесторів та суспільства при формуванні маркетингової стратегії. Зазначене означає, що стратегічні рішення повинні формуватися не лише на основі внутрішніх пріоритетів підприємства, а й з урахуванням зовнішніх вимог.

Шостим принципом є вимірюваність - необхідність формування системи KPI, що дозволяють оцінювати результативність сталого маркетингу не лише у фінансовому вимірі, а й у соціально-екологічному. Саме вимірюваність забезпечує можливість стратегічного контролю та коригування.

Отже, методологічні підходи до формування стратегії сталого маркетингу

підприємства базуються на поєднанні стейкхолдерської логіки, ресурсно-орієнтованого підходу, системності управління бізнес-процесами, ризик-орієнтованої моделі та концепції життєвого циклу продукту. Послідовність етапів формування стратегії забезпечує логічний перехід від аналітичного обґрунтування до практичної реалізації через маркетинговий комплекс і систему KPI. Водночас, застосування стратегічних методів аналізу (SWOT, PEST, BCG та інших) дозволяє забезпечити доказовість та наукову обґрунтованість стратегічних рішень. У подальшому вказане створює основу для розгляду конкретних інструментів і механізмів реалізації стратегії сталого маркетингу.

1.3 Інструменти та механізми реалізації стратегії сталого маркетингу в сучасних умовах

Реалізація стратегії сталого маркетингу підприємства в сучасних умовах потребує не лише визначення стратегічних пріоритетів і цілей, але й формування дієвого інструментарію, що забезпечує практичне впровадження принципів сталості у маркетингову діяльність. На відміну від традиційних маркетингових підходів, де основна увага зосереджена на зростанні продажів, розширенні ринкової частки та підвищенні впізнаваності бренду, сталий маркетинг передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес створення та просування цінності. За таких умов інструменти реалізації стратегії повинні забезпечувати одночасно дві основоположні функції: 1) формування конкурентних переваг на ринку та 2) зниження ризиків і забезпечення відповідності стандартам сталості.

У сучасному середовищі сталий маркетинг дедалі більше виступає як «механізм довіри» між підприємством і стейкхолдерами, оскільки споживачі, партнери, інвестори та регулятори очікують не декларативних заяв, а доказової інформації, підтвердженої сертифікаціями, звітністю, аудитом та вимірюваними

показниками [27; 28]. Тому набір інструментів реалізації стратегії сталого маркетингу є ширшим, ніж класичний маркетинговий комплекс, і включає механізми корпоративної звітності, системи екологічного менеджменту, цифрові технології простежуваності, управління репутацією, ESG-комунікації та оцінювання ефективності.

1. Сталий маркетинговий комплекс (4P)

Провідним інструментом реалізації стратегії сталого маркетингу виступає адаптація маркетингового комплексу до вимог сталого розвитку. У сучасній літературі та практиці управління визнано, що сталий маркетинг не може бути ефективним без інтеграції сталості у всі чотири елементи 4P: продукт, ціну, збут та комунікації. Відповідно, сталий маркетинг-мікс формує практичний рівень реалізації стратегії, оскільки саме через нього підприємство трансформує принципи сталості у конкретні ринкові рішення.

У продуктову політику сталого маркетингу включаються рішення щодо екологічних характеристик продукції, відповідального використання ресурсів, простежуваності походження, безпечності та сертифікації. Для аграрного сектору особливо важливими є питання відповідального землекористування, екологічної безпеки виробництва, контролю якості та походження сировини, а також забезпечення стандартів харчової безпеки.

Цінова політика у сталому маркетингу виходить за межі традиційного підходу «ціна як інструмент конкуренції». Вона повинна враховувати витрати на екологічні та соціальні стандарти, інвестиції у модернізацію, а також забезпечувати прозорість і справедливість у відносинах із партнерами [29]. У сучасних умовах важливим елементом є запобігання прихованим соціально-екологічним витратам, що можуть виникати внаслідок недотримання стандартів сталості.

Політика розподілу у сталому маркетингу пов’язана із розвитком відповідальних логістичних рішень, оптимізацією ланцюгів постачання, зменшенням викидів у транспортуванні, підвищенням ефективності складської

логістики та використанням цифрових інструментів простежуваності. Для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, саме сталість ланцюга постачання є одним із ключових факторів відповідності вимогам партнерів.

Комунікаційна політика у сталому маркетингу набуває принципово нового змісту. Її завданням є не лише формування попиту, а й підтримання довіри, забезпечення доказовості заяв про сталість, комунікація ESG-ініціатив, запобігання «greenwashing» та формування репутаційної стійкості бренду [30].

Узагальнений інструментальний зміст сталого маркетингового комплексу представлено в таблиця 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти сталого маркетинг-міксу (4P)

Елемент 4P	Зміст у сталому маркетингу	Прикладні інструменти
Product	екологічність, безпечність, простежуваність	сертифікації, LCA, еко-дизайн
Price	прозорість, врахування витрат сталості	fair pricing, еко-премія
Place	відповідальна логістика, оптимізація ланцюгів	traceability, low-carbon logistics
Promotion	довіра, доказовість, ESG-комунікації	ESG-звітність, anti-greenwashing

Джерело: складено автором на основі [27-30]

Таблиця 1.5 демонструє, що сталий маркетинг-мікс є практичним ядром реалізації стратегії сталого маркетингу. Водночас, його ефективність залежить від наявності організаційних механізмів контролю, доказовості та системи моніторингу результативності, що виходить за межі класичного маркетингового інструментарію.

2. «Зелений» брендинг та управління репутацією

У сучасному маркетинговому середовищі бренд дедалі частіше розглядається не лише як інструмент ідентифікації продукту, а як стратегічний нематеріальний актив підприємства. У контексті сталого розвитку бренд виконує додаткову функцію, виступаючи носієм цінностей відповідального бізнесу та індикатором довіри. Тому «зелений» брендинг та управління репутацією є одним із основних

механізмів реалізації стратегії сталого маркетингу [31].

«Зелений» брендинг передбачає формування цілісної системи асоціацій бренду з екологічною безпечністю, соціальною відповідальністю, прозорістю та етичністю. Проте, у сучасних умовах найбільшим ризиком сталого брендингу є явище «greenwashing», тобто використання маркетингових комунікацій про сталість без реальних підтверджених практик. У випадку аграрного бізнесу та міжнародних ринків такі ризики можуть призводити не лише до репутаційних втрат, а й до втрати контрактів, обмеження доступу до фінансування та посилення регуляторного контролю.

Тому сталий брендинг повинен базуватися на принципі доказовості, який забезпечується сертифікацією, аудитом, прозорою ESG-звітністю, відкритими даними щодо походження продукції та системою корпоративного управління. У даному контексті комунікації виступають не як первинний інструмент, а як відображення реальних практик сталого розвитку підприємства.

3. Екологічна сертифікація та стандарти

Одним із найбільш практично значущих інструментів реалізації стратегії сталого маркетингу є екологічна сертифікація та впровадження міжнародних стандартів. У сучасних умовах сертифікації виконують функцію інституційного підтвердження сталості та виступають базовим механізмом зниження інформаційної асиметрії між підприємством і ринком [32]. Останнє особливо актуально для аграрних підприємств, які орієнтовані на експорт та працюють у системі міжнародних ланцюгів постачання.

Сертифікація дозволяє підприємству підтвердити відповідність екологічним і соціальним стандартам, підвищити довіру партнерів, забезпечити доступ до преміальних сегментів ринку, а також мінімізувати ризики претензій щодо якості, походження продукції та умов виробництва. У стратегічному контексті сертифікація стає не лише елементом системи менеджменту якості, а й частиною маркетингової стратегії, оскільки формує основу для позиціонування та

комунікацій.

Для аграрного бізнесу найбільш значущими є стандарти, що пов’язані з безпечністю продукції, екологічним менеджментом, відповідальним виробництвом і прозорістю ланцюгів постачання [33]. У практиці сталого маркетингу сертифікації виступають важливим доказовим інструментом, що забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках.

4. Цифрові технології

Цифровізація виступає одним із ключових чинників трансформації маркетингової діяльності підприємств і водночас створює нові можливості для реалізації принципів сталості. У сучасних умовах цифрові технології дозволяють забезпечити прозорість і простежуваність ланцюгів постачання, підвищити ефективність ресурсного використання, оптимізувати логістику, удосконалити взаємодію зі стейкхолдерами та забезпечити вимірюваність результатів сталого маркетингу.

Особливу роль відіграють цифрові рішення, що забезпечують управління даними (Big Data), системи аналітики маркетингової ефективності, інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи ESG-звітності, а також технології простежуваності (traceability), що набувають особливої актуальності для аграрного сектору. Завдяки цифровим інструментам підприємство може не лише оптимізувати маркетингові процеси, а й забезпечити доказовість своїх заяв про сталість.

5. Механізми моніторингу та оцінки результативності сталого маркетингу

Реалізація стратегії сталого маркетингу потребує наявності механізмів моніторингу та оцінки результативності, оскільки без системи показників стратегія залишається декларативною. У сучасній практиці оцінювання результативності сталого маркетингу повинно поєднувати економічні та ESG-показники, що дозволяє комплексно оцінити ефект від впровадження стратегічних заходів.

Економічна результативність може оцінюватися через показники

прибутковості, рентабельності, частки ринку, обсягів продажів, ефективності маркетингових витрат та рівня лояльності клієнтів. Соціально-екологічна результативність визначається через показники, пов’язані з рівнем викидів, ефективністю використання ресурсів, рівнем безпеки праці, показниками взаємодії з громадами, прозорістю звітності та відповідністю стандартам [33; 34; 35].

Особливістю сучасного сталого маркетингу є те, що ESG-показники стають не лише внутрішніми метриками, а й важливими критеріями оцінки підприємства з боку партнерів, інвесторів та регуляторів. Тому система моніторингу повинна забезпечувати можливість регулярного збору даних, їх перевірки, верифікації та представлення у форматі, прийнятному для зовнішніх стейкхолдерів.

Узагальнення основних інструментів реалізації стратегії сталого маркетингу представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Інструменти та механізми реалізації стратегії сталого маркетингу

Група інструментів	Зміст	Практичний результат
Маркетинг-мікс 4P	інтеграція сталості в рішення	конкурентна цінність + довіра
Брендинг/репутація	позиціонування та анти-greenwashing	репутаційна стійкість
Сертифікації/стандарти	доказовість та відповідність	доступ до ринків/контрактів
Digital/дані	прозорість, traceability, аналітика	контроль і вимірюваність
KPI/моніторинг	економічні + ESG-показники	керованість та аудит

Джерело: складено автором на основі [27-33]

Наведене узагальнення підтверджує, що реалізація стратегії сталого маркетингу є багаторівневою, включаючи як класичні маркетингові інструменти, так і інституційні механізми доказовості (сертифікації, звітність, аудит), а також цифрові технології, що забезпечують прозорість і вимірюваність. Поєднання вказаних елементів дозволяє забезпечити практичну ефективність стратегії.

Отже, інструменти та механізми реалізації стратегії сталого маркетингу в сучасних умовах формують багаторівневу систему, що включає сталий маркетинг-мікс, «зелений» брендинг і управління репутацією, екологічну сертифікацію,

цифрові технології прозорості та систему оцінювання результативності. Таке поєднання зазначених інструментів забезпечує практичну реалізованість стратегії сталого маркетингу та створює основу для її діагностики на рівні підприємства.

Висновки до розділу 1

У розділі обґрунтовано, що концепція сталого розвитку сформувалася як комплексна управлінська парадигма, що визначає сучасні критерії ефективності діяльності підприємств. Встановлено, що сталий розвиток у корпоративному вимірі базується на принципах довгостроковості, ресурсоефективності, екологічної безпеки, соціальної відповідальності, прозорості та стейкхолдерського діалогу, що безпосередньо трансформує зміст маркетингового управління.

Доведено, що сталий маркетинг є закономірним результатом еволюції маркетингових концепцій (від збутової до орієнтованої на довіру і довгострокову цінність) та, що сталий маркетинг доцільно розглядати як систему стратегічних і тактичних рішень, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у формування цінності, позиціонування та маркетинговий комплекс.

Обґрунтовано, що формування стратегії сталого маркетингу має базуватися на інтеграції стейкхолдерського, ресурсного, системного і ризик-орієнтованого підходів та підходу життєвого циклу продукту. Показано, що стратегія повинна формуватися поетапно: визначення рамки сталості, стратегічного аналізу (PEST, SWOT із ESG, BCG тощо), STP-рішень, постановки цілей і KPI, проєктування сталого маркетинг-міксу, плану реалізації та моніторингу.

Узагальнено, що реалізація стратегії сталого маркетингу в сучасних умовах потребує поєднання маркетингових інструментів (4P) із механізмами доказовості сталості (сертифікації, стандарти, ESG-звітність), цифровими технологіями простежуваності та системою KPI, що охоплює економічні й соціально-екологічні показники.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» (код ЄДРПОУ 31454383) є одним із системоутворюючих підприємств аграрного сектору України, що здійснює діяльність у сфері виробництва та трейдингу аграрної продукції. Підприємство зареєстроване 12.06.2001 року, юридична адреса: 01001, м. Київ, пров. Тараса Шевченка, 3. Статутний капітал становить 17 177 491 831,82 грн, що свідчить про значний масштаб корпоративної структури та високий рівень капіталізації [36; 37; 38].

Основний вид діяльності за КВЕД - 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів». Серед додаткових напрямів - 46.21 «Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин», 46.33 «Оптова торгівля харчовими оліями та жирами», а також інші види діяльності, пов’язані з аграрним виробництвом, зберіганням та логістикою продукції [37; 38]. Така структура КВЕД відображає вертикальну інтеграцію підприємства у межах ланцюга створення вартості від переробки сировини до її реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Керівником підприємства є М. В. Мірошниченко. Організаційна модель управління поєднує функціональні блоки (виробництво, логістика, фінанси, маркетинг, експортні операції) із процесним підходом, що характерно для великих аграрних компаній. У контексті дослідження стратегії сталого маркетингу важливо, що маркетингова функція інтегрована з підрозділами логістики, якості та комплаєнсу, що забезпечує узгодженість ринкових рішень із вимогами сталого

розвитку.

Чисельність персоналу за даними квартальної звітності за три квартали 2025 року становить 1 034 особи [37], що підтверджує статус підприємства як великого роботодавця в аграрному секторі.

ТОВ «Кернел-Трейд» входить до Групи Kernel - однієї з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових корпорацій України та вагомого учасника глобального ринку рослинних олій і зернових культур. Компанія здійснює повний цикл агробізнесу від вирощування сільськогосподарської продукції та її зберігання до переробки олійних культур, виробництва соняшникової олії та шроту, зернотрейдингу й експортної логістики. За даними відкритих корпоративних звітів, Kernel є провідним світовим експортером соняшникової олії, об'єднуючи значні виробничі потужності з переробки та розвинену інфраструктуру елеваторів і логістичних активів [39]. Група функціонує як складна корпоративна система з розгалуженою структурою дочірніх і пов'язаних підприємств, серед яких ТОВ «Кернел-Трейд» виконує функції торговельно-експортного оператора в межах відповідних видів діяльності [40]. Вертикальна інтеграція дозволяє групі забезпечувати контроль ланцюга створення вартості, мінімізувати трансакційні витрати та формувати синергію між виробничими, логістичними й збутовими сегментами. По суті, ТОВ «Кернел-Трейд» функціонує у межах масштабної корпоративної структури, що визначає стратегічний контекст його функціонування.

2. Конкурентне середовище та ринкові позиції підприємства

Ринкове позиціонування ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно аналізувати у двох взаємопов'язаних площинах: в рамках національного ринку агропереробки та експорту (соняшникова олія, шрот, зернові), де підприємство конкурує за сировинну базу, потужності переробки та експортну логістику, а також в контексті міжнародних товарних ринків, на яких основними чинниками конкурентоспроможності є собівартість, надійність постачань, відповідність

стандартам якості/простежуваності та вимогам сталості.

У 2024 р. Україна підтвердила статус глобального лідера з експорту соняшникової олії. У 2024 р. експорт соняшникової олії України становив близько 6,08 млн т (вартість - близько 5,1 млрд дол. США), загальний експорт зернових у 2024/2025 рр. (станом на 01.07.2025) - 40,6 млн т. вартістю 5,12 млрд дол. США, що відповідає 36,8% світового експорту цього товару [41; 42] та формує висококонкурентне середовище для експортерів, одночасно підвищуючи значущість репутаційних та ESG-чинників у виборі постачальника на міжнародних ринках. Водночас, регіональний ринок характеризується високою залежністю від логістичних маршрутів (морські/дунайські/залізничні коридори), ціновою волатильністю (глобальні котирування олій і зерна) та посиленням вимог до сталості (ESG, простежуваність, сертифікації).

За таких умов ринкова позиція ТОВ «Кернел-Трейд» визначається не публічними «брендовими» частками, а масштабом фінансових показників, активами, контрактною дисципліною та операційною стійкістю.

На цьому тлі ТОВ «Кернел-Трейд», як ключова компанія групи Kernel в Україні, утримує лідерські позиції у сегменті соняшникової олії. За даними річної звітності Kernel (FY2024) компанія забезпечила 22% експорту соняшникової олії України та 9% світового експорту [42]. Тож, підприємство функціонує не лише як національний лідер, а й як помітний гравець світового ринку рослинних олій.

Ринкове позиціонування ТОВ «Кернел-Трейд» визначається його масштабом операцій, фінансовою спроможністю, структурою видів діяльності (КВЕД 10.41; 46.21; 46.33 тощо), чисельністю персоналу та роллю у формуванні експортних потоків агропродукції. Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі агропереробки та трейдингу, де визначальними чинниками успіху є доступ до сировини, логістична гнучкість, контроль якості/простежуваності, комплаєнс та управління ризиками.

За 2023-2024 рр. ТОВ «Кернел-Трейд» продемонструвало масштабування

доходів та прибутку, що свідчить про розширення операцій і збереження конкурентоспроможності:

- чистий дохід: 62,06 млрд грн (2023) → 90,93 млрд грн (2024) (+46,5%);

- чистий прибуток: 4,37 млрд грн (2023) → 5,42 млрд грн (2024).

За три квартали 2025 р.: дохід - 72,36 млрд грн; чистий результат - 364,73 млн грн; активи 55,88 млрд грн; зобов'язання 33,02 млрд грн [36; 37; 38].

З огляду на зазначені показники, підприємство належить до великих гравців аграрного ринку України за обсягом доходів і активів. Поява від'ємного фінансового результату у 2025 р. (на тлі збереження високого доходу) вказує на підвищений тиск витрат - маржі (логістика, ціни, валютні ризики), що посилює вимоги до управління контрактами, хеджування та оптимізації витрат.

В таблиці 2.1 систематизовані фінансові та операційні індикатори, що безпосередньо характеризують ринкову «вагу» ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.1

Індикатори ринкової сили ТОВ «Кернел-Трейд» (2023-2025 рр.)

Індикатор	2023	2024	2025 (три квартали)	Значення
Чистий дохід, млрд грн	62,06	90,93	72,36	Масштаб операцій; позиція серед великих експортерів
Чистий прибуток, млрд грн	4,37	5,42	−0,365	Чутливість до маржі/логістики; потреба в ризик-менеджменті
Активи, млрд грн	54,9	55,9	55,88	Ресурсна база для підтримання обсягів і контрактів
Зобов'язання, млрд грн	н/д	н/д	33,02	Фінансування оборотного капіталу; кредитне навантаження
Персонал, осіб	1 011	1 117	1 034	Операційна спроможність, виробничо-логістичний контур

Джерело: складено автором на основі [36-39]

Сукупність приведених у таблиці 2.1 показників підтверджує, що підприємство має значний масштаб діяльності та ресурсну базу. Водночас, динаміка 2025 р. актуалізує потребу в посиленні управління маржинальністю та ризиками, що прямо пов'язано з якістю маркетингових і логістичних рішень.

Конкурентне середовище ТОВ «Кернел-Трейд» формується на перетині трьох ринкових площин: переробка олійних культур і торгівля продуктами переробки (олія/шрот), зернотрейдинг та експортна логістика (коридори, перевалка, фрахт, страхування, комплаєнс). У 2023-2025 рр. конкуренція на цих ринках є не лише ціновою, а й інфраструктурно-логістичною та комплаєнс-орієнтованою (вимоги до простежуваності, якості, підтвердження сталості).

Систематизація макро- та мікроринкових параметрів, що безпосередньо впливали на позицію підприємства у 2023-2025 рр. представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка за параметрами конкурентного середовища ТОВ «Кернел-Трейд» (2023-2025 рр.)

Параметр конкуренції	Ринкові показники (Україна, 2023-2025)	Вплив на ТОВ «Кернел-Трейд»	Позиція підприємства
Масштаб експортного ринку соняшникової олії	6,08 млн т; 5,12 млрд дол. США; 36,8% світового експорту	Висока міжнародна конкуренція, вимоги до якості та виконання контрактів	Працює у глобально значущому сегменті з високими стандартами
Експорт зернових (2024-2025 рр.)	40,6 млн т	Посилення боротьби за логістичні потужності та маржу	Конкуренція у зернотрейдингу інтенсивна
Логістичний чинник	Воєнні ризики, коливання фрахту, перевантаження портів	Зростання витрат, тиск на рентабельність	Потреба в оптимізації логістичних рішень
Фінансовий масштаб підприємства	Дохід 2024 р. - 90,93 млрд грн; активи 2025 (три квартали) - 55,88 млрд грн	Дає перевагу у формуванні великих партій і доступі до фінансування	Належить до великих операторів ринку
Маржинальний тиск	Збиток -364,73 млн грн (за результатами трьох кварталів 2025)	Свідчить про зниження операційної маржі	Потреба в удосконаленні цінової та ризикової політики
Бар’єри входу	Висока капіталомісткість, потреба в оборотному капіталі	Обмежує нових конкурентів	Перевага досвідченого оператора
Вимоги ESG і комплаєнсу	Посилення вимог ЄС до простежуваності	Підвищення витрат на відповідність	Необхідність інтеграції принципів сталості

Джерело: складено автором на основі [39-41]

Аналіз параметрів конкурентного середовища свідчить, що ТОВ «Кернел-Трейд» функціонує у високоінтенсивному та капіталомісткому ринковому просторі з глобальною конкуренцією. Високий масштаб доходів і активів формує позицію підприємства як одного з великих операторів аграрного ринку України, однак зафіксований у 2025 р. маржинальний тиск підсилює необхідність стратегічного перегляду логістичних, цінових та маркетингових рішень. Саме в цих площинах зосереджується подальший аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.

На тлі воєнних ризиків ключовим «полем» конкуренції стає логістика: підвищення вартості перевезень, страхування та періодичні обмеження пропускної спроможності портів прямо тиснуть на маржинальність трейдингу. Так, у зимовий період 2025-2026 рр. удари по портовій інфраструктурі зменшували експортні потужності окремих портових вузлів та підвищували витрати експортерів.

У сегменті соняшникової олії конкуренція має ознаки олігополістичної. На ринку домінують кілька великих гравців із доступом до переробних потужностей та експортних каналів. В оглядах ринку як найбільших експортерів соняшникової олії з України згадують Kernel, Bunge та МХП (на рівні груп та операторів) [45]. Вказані згадки відображають ринкове конкурентне поле, але не є прямим доказом частки саме ТОВ «Кернел-Трейд».

У зернотрейдингу конкуренція є більш фрагментованою, оскільки окрім великих українських агрохолдингів, діють міжнародні трейдери (оператори) з потужними фінансовими інструментами управління ризиками (ф’ючерси, хеджування), налагодженими глобальними каналами збуту та можливістю перекривати логістичні витрати ефектом масштабу. У таких умовах конкурентні переваги будуються не стільки на ціні, скільки на швидкості поставки, надійності виконання контракту, якості партій, документальному супроводі та відповідності вимогам імпортера.

Місце підприємства в конкурентному середові представлена на рис. 2.1.

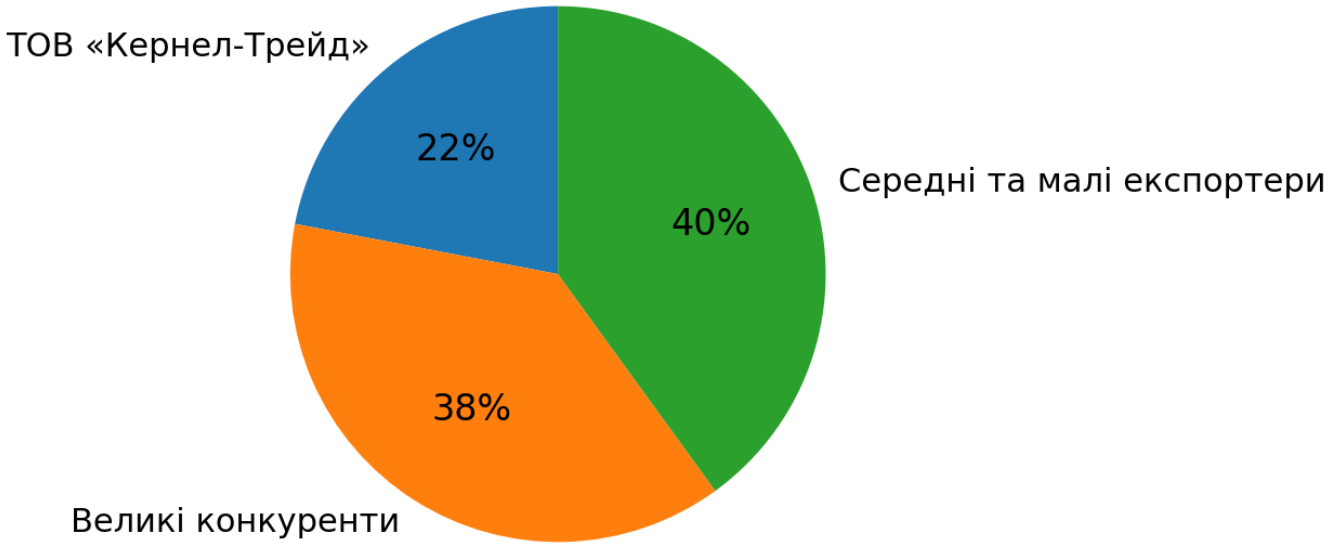


Рис. 2.1. Структура конкурентного середовища ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку експорту соняшникової олії України, %

Джерело: складено автором на основі [41-45]

Як видно з рис. 2.1, конкурентне середовище ринку характеризується концентрацією значної частини обсягів у сегменті великих операторів та суттєвою часткою середніх і малих експортерів. У такій структурі ТОВ «Кернел-Трейд» функціонує в межах високоінтенсивної конкуренції, у середовищі з обмеженим простором для цінових маневрів, що актуалізує стратегічне значення маркетингових та операційних рішень.

3. Фінансово-економічні показники підприємства за останні три роки

Фінансово-економічна характеристика підприємства є базовим індикатором його конкурентної стійкості, масштабності операцій та здатності реалізовувати стратегічні рішення. У 2023-2024 рр. ТОВ «Кернел-Трейд» продемонструвало суттєве зростання доходів і прибутку, що відображає розширення операційної активності та сприятливу кон’юнктуру аграрних ринків. Водночас, у 2025 р. фіксується зниження фінансового результату за збереження високого рівня доходу, що вказує на посилення маржинального тиску (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Кернел-Трейд» (2023-2026 рр.)

Показник	2023	2024	2025 (три квартали)	2026 (прогноз)
Чистий дохід, млрд грн	62,06	90,93	72,36	~95-100
Чистий прибуток, млрд грн	4,37	5,42	-0,365	1,2-1,8
Активи, млрд грн	54,9	55,9	55,88	58-60
Зобов'язання, млрд грн	-	-	33,02	34-36
Кількість працівників, осіб	1 011	1 117	1 034	стабільна

Джерело: складено автором на основі [36-38]

У 2024 р. підприємство забезпечило приріст доходу на 46,5% порівняно з 2023 р., що свідчить про масштабування операцій. Водночас, від'ємний фінансовий результат за три квартали 2025 р. сигналізує про зниження рентабельності операцій. Збереження високого рівня активів (55,88 млрд грн) при зобов'язаннях 33,02 млрд грн свідчить про достатню ресурсну базу для продовження діяльності, однак потребує підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Відносні фінансові коефіцієнти дозволяють оцінити якість управління ресурсами та рівень фінансового ризику (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	2023	2024	2025 (три квартали)	Інтерпретація результатів
Рентабельність продажів (ROS), %	7,0	6,0	-0,5	Зниження маржі у 2025 р.
Орієнтовна рентабельність активів (ROA), %	-	-	-0,7	Погіршення ефективності використання активів
Частка зобов'язань в активах, %	-	-	59,1	Помірний рівень фінансового навантаження
Коефіцієнт автономії	-	-	0,41	Середній рівень фінансової незалежності

Джерело: складено автором на основі [36-38; 44]

Зниження рентабельності продажів у 2025 р. зумовлене зростанням логістичних витрат та волатильністю експортних цін. При цьому, коефіцієнт автономії на рівні близько 0,4 свідчить про збереження фінансової стабільності та відсутність критичної залежності від зовнішнього фінансування. Отже, підприємство зберігає потенціал для відновлення прибутковості у 2026 р. за умови оптимізації витрат і коригування маркетингової стратегії.

Фінансово-економічний аналіз засвідчує, що ТОВ «Кернел-Трейд» у 2023-2024 рр. функціонувало як високодохідний великий оператор аграрного ринку України. У 2025 р. підприємство зіткнулося з маржинальним тиском, що не є ознакою втрати ринкових позицій, але вимагає стратегічного перегляду операційних та маркетингових рішень. Прогноз на 2026 р. передбачає поступове відновлення прибутковості за умови стабілізації логістичного середовища та підвищення ефективності управління витратами.

У сукупності наведені організаційно-економічні характеристики створюють об’єктивну базу для подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства та оцінювання рівня інтеграції принципів сталого розвитку у його стратегію.

2.2 Оцінка маркетингової діяльності та практик сталого розвитку підприємства

Маркетингова діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» формується в умовах високоінтенсивної глобальної конкуренції, біржової цінової волатильності та підвищених вимог до сталості ланцюгів постачання. Специфіка підприємства полягає в тому, що воно функціонує в сегменті стандартизованих аграрних commodity (стандартизований товар масового виробництва, що має однакові якісні характеристики незалежно від виробника та продається переважно за світовими ринковими цінами, вартість якого формується під впливом глобального попиту і

пропозиції та визначається біржовими котируваннями, а не брендовою диференціацією), де класичні інструменти диференціації обмежені, а конкурентна перевага формується через масштаб, ефективність логістики, швидкість контрактування та відповідність міжнародним вимогам.

1. Оцінка маркетингової політики підприємства

Маркетингова модель підприємства має виражений B2B-характер і базується на таких основних елементах як:

1) орієнтація на експортні ринки;

2) формування великих товарних партій;

3) контрактний підхід до реалізації;

4) прив'язка ціноутворення до світових котирувань та

5) мінімальна залежність від традиційних рекламних інструментів.

Разом із тим, у 2025 р. при збереженні високого доходу підприємство продемонструвало від'ємний фінансовий результат, що свідчить про зниження операційної маржі. Зазначене означає, що маркетингова політика потребує оцінки не лише з точки зору обсягів, а й ефективності формування цінності.

З метою системної оцінки маркетингової політики ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно застосувати структурно-компонентний підхід, що передбачає аналіз ключових елементів маркетингового комплексу з урахуванням специфіки B2B-сегмента аграрного трейдингу [46; 47]. Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою на основі узагальнення фінансових результатів діяльності підприємства за 2023-2025 рр., особливостей товарної та збутової моделі, рівня інтеграції ESG-принципів і ступеня впливу зовнішнього конкурентного середовища. Такий підхід дозволяє не лише описати стан маркетингової політики, а й кількісно визначити її сильні сторони та структурні обмеження (таблиця 2.5).

Отриманий середній бал свідчить про достатній, але не оптимальний рівень маркетингової ефективності. Найбільш розвиненим елементом є збутова політика, тоді як товарна та цінова політики залишаються залежними від ринкових чинників.

Таблиця 2.5

Оцінка елементів маркетингової політики ТОВ «Кернел-Трейд»

Елемент	Поточний стан	Сильні сторони	Обмеження	Оцінка (1-5)
Товарна політика	Біржові стандартизовані commodity	Масштаб, відповідність стандартам	Низька диференціація	3
Цінова політика	Прив'язка до світових котирувань	Прозорість, ринкова адекватність	Обмежений контроль маржі	3
Збутова політика	Прямі експортні контракти	Надійність, мінімізація посередників	Залежність від логістики	4
Комунікаційна політика	Переважно контрактна	Репутаційна сталість	Низька публічна присутність	3
ESG-інтеграція	Частково інтегрована через групу	Відповідність міжнародним вимогам	Немає окремої стратегії на рівні ТОВ	3
Середній інтегральний бал:				3,2

Джерело: складено автором на основі [46, 47]

2. Оцінка продуктового портфелю

Продуктовий портфель підприємства характеризується високою стандартизацією та експортною орієнтацією. Відсутність брендованої кінцевої продукції означає, що створення доданої вартості обмежується операційною ефективністю.

Для стратегічного аналізу портфеля доцільно застосувати підхід позиціонування за критеріями рівня маржинальності та рівня конкурентної інтенсивності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика продуктового портфеля ТОВ «Кернел-Трейд»

Сегмент	Рівень конкуренції	Маржинальність	Стратегічна позиція
Соняшникова олія	Високий	Середня	Ключовий дохідний сегмент
Шрот	Середній	Низька	Підтримуючий сегмент
Зернові культури	Високий	Низька-середня	Високо ризиковий сегмент

Джерело: складено автором на основі [48]

Портфель підприємства є концентрованим і чутливим до глобальних цінових коливань. Відсутність продуктів із високою доданою вартістю обмежує можливості підвищення маржі.

3. Оцінка каналів збуту

Збутова модель базується на прямому експорті, що дозволяє зменшувати транзакційні витрати. Однак, у 2023-2025 рр. логістичні ризики (портові обмеження, фрахт, страхування) фактично стали чинником маркетингової конкурентоспроможності [49; 50].

У випадку ТОВ «Кернел-Трейд» в останні роки, ефективність каналів збуту визначається не їх кількістю, а їх стабільністю та прогнозованістю.

4. Оцінка екологічних та соціальних практик

Екологічні та соціальні практики підприємства реалізуються в межах корпоративної системи сталого розвитку групи Kernel, що визначає стратегічні орієнтири у сфері ESG. Для ТОВ «Кернел-Трейд» як експортно-торговельного оператора основними є аспекти простежуваності продукції, енергоефективності логістичних операцій, відповідальності у ланцюгах постачання та дотримання принципів соціальної відповідальності [51; 52].

Екологічна складова діяльності пов’язана з такими напрямами як контроль якості та безпечності продукції, зниження енергоспоживання та оптимізація логістичних маршрутів, мінімізація втрат у ланцюгу постачання та контроль вуглецевого сліду.

Згідно з відкритими корпоративними звітами групи Kernel за 2024 р., компанія декларує:

1) системний моніторинг викидів CO_2 у виробничих і логістичних процесах;

2) впровадження енергоефективних технологій переробки;

3) інтеграцію принципів відповідального землекористування.

Для ТОВ «Кернел-Трейд» екологічна складова маркетингової діяльності проявляється у відповідності експортних партій міжнародним вимогам щодо

простежуваності, дотриманні стандартів безпечності харчових продуктів, а також роботі з контрагентами, що відповідають екологічним критеріям.

Як видно, екологічна складова на рівні ТОВ «Кернел-Трейд» має переважно інституційно-імплементований характер, тобто формується під впливом корпоративних політик групи. Водночас, відсутність автономної екологічної програми на рівні юридичної особи свідчить про потребу структуризації локальної ESG-політики.

Соціальні ініціативи реалізуються через забезпечення зайнятості (1034 працівників станом на третій квартал 2025 р.), дотримання стандартів охорони праці, участь у програмах підтримки громад та сплату податків до бюджетів різних рівнів.

За масштабом доходу (понад 90 млрд грн у 2024 р.) підприємство належить до великих платників податків, що формує його значущість для національної економіки.

Також, соціальна відповідальність також проявляється у підтримці логістичної безперервності в умовах воєнних ризиків, стабільному виконанні експортних контрактів та збереженні робочих місць у кризовий період.

Соціальна складова характеризується високим рівнем системності, проте вона має здебільшого операційний, а не стратегічно-маркетинговий характер. Інтеграція соціальних індикаторів у маркетингову комунікацію підприємства є обмеженою.

5. Відповідність міжнародним стандартам сталості

В умовах експортної орієнтації відповідність міжнародним стандартам виступає критичною умовою конкурентоспроможності. Для ТОВ «Кернел-Трейд» дана відповідність реалізується через інтеграцію у систему корпоративного управління групи Kernel.

Зокрема, підприємство працює у межах вимог:

- ISO 9001 (системи управління якістю);

- ISO 22000 / HACCP (безпечність харчових продуктів);

- вимог ЄС щодо простежуваності аграрної продукції;

- контрактних стандартів міжнародних імпортерів.

Зазначене забезпечує допуск до ринків ЄС, Близького Сходу та Азії [53].

Група Kernel здійснює регулярну публікацію звітів сталого розвитку, що включають екологічні індикатори, соціальні програми, корпоративне управління та управління ризиками.

Для ТОВ «Кернел-Трейд» це означає відповідність внутрішнім політикам комплаєнсу, інтеграцію принципів етичного ведення бізнесу, а також дотримання антикорупційних стандартів.

Для оцінки рівня відповідності стандартам використано критерії регуляторної відповідності, наявності сертифікованих систем управління, інтеграції ESG у стратегічні рішення, публічної звітності та маркетингової комунікації сталості [54].

За оцінкою рівень інтеграції можна охарактеризувати як високий на корпоративному рівні та середній на рівні ТОВ «Кернел-Трейд».

Отже, екологічні та соціальні практики ТОВ «Кернел-Трейд» формуються у межах системної ESG-моделі групи Kernel та відповідають міжнародним вимогам. Підприємство забезпечує високу інституційну відповідність стандартам якості й сталості, що є необхідною умовою його функціонування на глобальних ринках. Водночас, аналіз свідчить про відсутність автономної стратегії сталого маркетингу на рівні юридичної особи, що створює потенціал для подальшого стратегічного удосконалення.

Маркетингова діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується домінуванням контрактної B2B-моделі, високим рівнем стандартизації продуктового портфеля та орієнтацією на експортні ринки. Конкурентні переваги підприємства формуються переважно через масштаб операцій, логістичну ефективність і відповідність міжнародним стандартам, тоді як можливості

продуктової та цінової диференціації залишаються обмеженими через комодитний характер продукції.

Екологічні та соціальні практики підприємства інтегровані у корпоративну ESG-модель групи Kernel та відповідають вимогам міжнародних ринків. Водночас, аналіз свідчить, що сталий компонент маркетингової діяльності має переважно імплементований, а не стратегічно автономний характер на рівні юридичної особи.

Загалом маркетингова система ТОВ «Кернел-Трейд» є функціонально ефективною, проте в умовах зниження маржинальності та зростання регуляторних вимог потребує подальшого стратегічного вдосконалення, зокрема у напрямі поглиблення інтеграції принципів сталого розвитку в маркетингові інструменти та формування доданої вартості.

2.3 Діагностика ефективності чинної стратегії сталого маркетингу підприємства

Ефективність стратегії сталого маркетингу підприємства не може оцінюватися виключно через відповідність принципам ESG або обсяг реалізації продукції. В умовах комодитного аграрного ринку визначальними є показники прибутковості, ресурсної віддачі та здатності підприємства генерувати економічну додану вартість при збереженні соціально-екологічної відповідальності. Тому діагностика здійснюється через інтеграцію фінансових коефіцієнтів із стратегічною оцінкою маркетингової моделі.

1. Фінансово-економічна результативність стратегії

Для глибшої економічної діагностики розраховано основні коефіцієнти:

1) ROS (Return on Sales) - рентабельність продажів;

2) ROA (Return on Assets) - рентабельність активів;

3) оборотність активів - ефективність використання ресурсної бази.

Методика розрахунку:

$$ROS = \frac{\text{Чистоий прибуток}}{\text{Дохід}} \qquad (2.1)$$

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \qquad (2.2)$$

$$\textit{Оборотність активів} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \qquad (2.3)$$

На основі наявних даних за три квартали 2025 р.:

дохід - 72 364 742 000 грн, чистий результат - 364 730 000 грн, активи - 55 884 204 000 грн.

Розрахунок:

ROS (2025, 3 кв.) ≈ - 0,5 %

ROA (2025, 3 кв.) ≈ - 0,65 %

Оборотність активів ≈ 1,29.

Фінансові коефіцієнти ефективності стратегії підприємства представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові коефіцієнти ефективності стратегії ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	2023	2024	Три квартали 2025	Тенденція
ROS	позитивна	зниження	-0,5%	Негативна
ROA	позитивна	зниження	-0,65%	Негативна
Оборотність активів	висока	висока	1,29	Стабільна

Джерела: складено автором

Отримані в таблиці 2.8 значення свідчать, що підприємство зберігає високу швидкість обігу активів, однак не трансформує оборотність у прибутковість. Від'ємні показники ROS та ROA у 2025 р. вказують на зростання витратного навантаження та зниження ефективності монетизації маркетингової діяльності.

2. Оцінка впливу маркетингової моделі на прибутковість

Зниження прибутковості в умовах збереження оборотності активів свідчить про домінування обсягозалежної стратегії, за якої конкурентоспроможність

підтримується через масштаб операцій, а не через створення доданої вартості.

При цьому, комодитний характер продукції зумовлює високу чутливість до світових цін, обмежену можливість формування преміальної націнки, залежність від логістичних витрат та мінімальну роль брендової диференціації.

Отже, стратегія є економічно функціональною, але не достатньо стійкою у довгостроковій перспективі.

3. Діагностика сильних і слабких сторін стратегії сталого маркетингу підприємства

Поглиблена оцінка здійснюється через інтеграцію фінансових та стратегічних параметрів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Стратегічно-фінансова схема оцінки стратегії сталого маркетингу

ТОВ «Кернел-Трейд»

Критерій	Стан	Вплив на прибутковість	Оцінка
Масштаб операцій	Високий	Позитивний	4
Диференціація продукту	Низька	Негативний	2
Логістична інтеграція	Сильна	Позитивний	4
ESG-монетизація	Обмежена	Нейтральний	3

Джерела: складено автором на основі [36-39]

Наведена вище схема підтверджує, що основними драйверами ефективності залишаються масштаб і логістика, тоді як відсутність диференціації стримує зростання маржі.

4. Оцінка інтеграції сталого розвитку у маркетингову діяльність

Принципи сталого розвитку інтегровані на корпоративному рівні, проте їх вплив на маркетингову прибутковість є опосередкованим (таблиця 2.10).

Рівень інтеграції можна охарактеризувати як достатній, однак сталий компонент не трансформований у фінансову перевагу, що підтверджується негативною динамікою ROS і ROA.

Таблиця 2.10

Індекс стратегічної інтеграції сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд»

Компонент	Бал	Вплив на конкурентоспроможність
Екологічна відповідність	4	Підтримка доступу до ринків
Соціальна відповідальність	4	Репутаційна стабільність
Комунікаційна капіталізація	3	Нереалізований потенціал
Стратегічна автономність	3	Обмежена
Інтегральний індекс: 3,5		

Джерела: складено автором на основі [36-39]

Рівень інтеграції можна охарактеризувати як достатній, однак сталий компонент не трансформований у фінансову перевагу, що підтверджується негативною динамікою ROS і ROA.

Комплексна діагностика дозволяє сформулювати чотири суттєві стратегічні розриви чинної стратегії сталого маркетингу підприємства:

1) маржинальний розрив - від'ємні значення ROS та ROA;

2) ціннісний розрив - відсутність продуктів із високою доданою вартістю;

3) ESG-комерціалізаційний розрив - сталість не використовується як джерело преміальної націнки;

4) стратегічний розрив - відсутність автономної стратегії сталого маркетингу на рівні ТОВ.

Фінансово-економічна діагностика підтверджує, що чинна стратегія сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» забезпечує високий рівень оборотності активів та стабільність експортної діяльності, проте не гарантує достатньої прибутковості. Негативні значення ROS і ROA у 2025 р. свідчать про потребу структурного перегляду маркетингової моделі з акцентом на формування доданої вартості та комерціалізацію ESG-компонента. Виявлені стратегічні розриви формують об'єктивну основу для розробки напрямів удосконалення у розділі 3.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2023-2025 рр.

засвідчив, що підприємство займає вагому позицію в структурі аграрного експорту України та функціонує в межах масштабної інтегрованої моделі групи Kernel. Його маркетингова діяльність характеризується експортною орієнтацією, високим рівнем оборотності активів і стабільністю збутових каналів, що забезпечує значні обсяги реалізації продукції на міжнародних ринках.

Разом з тим, фінансово-економічна діагностика виявила зниження показників прибутковості (ROS, ROA) за збереження високого рівня доходу, що свідчить про обмежену ефективність обсягозалежної моделі розвитку в умовах волатильності світових комодитних ринків. Чинна стратегія сталого маркетингу демонструє достатній рівень інтеграції екологічних та соціальних практик, однак їхній потенціал як інструменту формування конкурентної переваги та доданої вартості реалізований неповною мірою.

У результаті комплексної оцінки встановлено наявність стратегічних розривів між масштабами діяльності та рівнем маржинальності, між впровадженими ESG-практиками та їх маркетинговою капіталізацією, а також між корпоративною інтеграцією та автономністю стратегічного управління на рівні підприємства. Виявлені особливості визначають об’єктивну необхідність удосконалення чинної стратегії сталого маркетингу з метою підвищення її економічної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку сталого маркетингу підприємства

Проведена у розділі 2 діагностика ефективності чинної стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» виявила структурну невідповідність між масштабами операційної діяльності підприємства та рівнем її фінансової результативності. Незважаючи на збереження високого обороту активів і стабільність експортних каналів, від’ємні значення показників рентабельності продажів (ROS) та рентабельності активів (ROA) у 2025 р. засвідчують обмеженість екстенсивної моделі розвитку, заснованої на обсягах, а не на створенні доданої вартості.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору стратегія сталого маркетингу має виконувати подвійну функцію: 1) забезпечувати економічну результативність та 2) гарантувати відповідність екологічним і соціальним стандартам, що формують доступ до міжнародних ринків.

Отже, обґрунтування стратегічних напрямів розвитку повинно виходити з необхідності переходу від операційно-адаптивної моделі до проактивної системи створення інтегрованої цінності.

Формування нової архітектури сталого маркетингу підприємства визначається впливом сукупності макро- та мікрочинників:

- впровадження Європейського зеленого курсу та механізму CBAM;
- гармонізація українського законодавства з вимогами CSRD;
- зростання ролі нефінансової звітності в оцінці контрагентів;
- посилення вимог до простежуваності аграрної продукції;

- зростання вартості логістики;

- підвищення вимог до декарбонізації ланцюгів постачання.

Водночас, внутрішні чинники, зокрема зниження маржинальності та висока залежність від світової цінової кон'юнктури, формують потребу у диверсифікації джерел створення цінності.

Отже, стратегічні напрями розвитку повинні одночасно вирішувати проблему маржинального тиску та проблему інтеграції сталості як конкурентної переваги (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Система стратегічних KPI розвитку сталого маркетингу

Напрям	Базовий стан	Цільове значення	Строк досягнення
ROS	від'ємний	≥2 %	2028
ROA	від'ємний	≥1,5 %	2028
Частка ESG-контрактів	<30 %	≥50 %	2028
Довгострокові контракти	~40 %	≥60 %	2028
Простежуваність поставок	часткова	100 %	2027

Джерело: складено автором

Запропонована система KPI забезпечує кількісну конкретизацію стратегічних орієнтирів і формує вимірювану основу для розробки практичних заходів у п. 3.2.

Визначення пріоритетних напрямів розвитку сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» здійснюється на основі результатів фінансово-економічної діагностики (зниження ROS та ROA), аналізу конкурентного середовища, а також оцінки рівня інтеграції ESG-принципів у маркетингову діяльність підприємства. Виявлені стратегічні розриви зумовлюють необхідність структурної трансформації маркетингової моделі з орієнтацією на підвищення маржинальності, формування доданої вартості та посилення євроінтеграційної відповідності.

У вказаному контексті доцільно виокремити чотири взаємопов'язані стратегічні напрями, кожен з яких має чітке економічне та соціально-екологічне

підґрунтя.

1. Формування ціннісної диференціації продукції

Комодитний характер продукції підприємства обмежує можливість формування преміальної націнки та робить фінансові результати високочутливими до світових цінових коливань. За умов коливання світових цін на зернові та олійні культури у межах 10-25% протягом року, підприємство фактично не має інструментів компенсації маржинального тиску через продуктову унікальність.

Тому стратегічно доцільним є перехід до моделі часткової диференціації, що передбачає:

- сертифікацію окремих партій продукції за міжнародними стандартами сталості (ISCC, GMP+ тощо);

- формування екологічно маркованих поставок;

- впровадження повної простежуваності (traceability) ланцюга поставок;

- укладання контрактів із зазначенням ESG-параметрів.

Цифрова аналітика свідчить, що навіть підвищення середньої контрактної ціни на 2-3% за рахунок підтвердженої сталості може компенсувати до 40-50% втрат маржі, пов’язаних із логістичними витратами.

Кількісними орієнтирами тут виступають підвищення частки ESG-сертифікованих контрактів із приблизно 30% до не менше 50%, збільшення середньої контрактної ціни на 2-3% та досягнення 100% цифрової простежуваності експортних поставок до 2027 р.

Очікуваний ефект - стабілізація показника ROS на рівні не нижче 2%.

2. Підвищення маржинальної ефективності та стабілізація фінансових результатів

Аналіз показників 2025 р. продемонстрував від’ємні значення ROS та ROA, що свідчить про зростання витратного навантаження при збереженні оборотності активів (≈1,29). Зазначене означає, що активи використовуються інтенсивно, однак їх віддача є недостатньою.

У зв’язку з цим, стратегічний акцент має бути спрямований на:

1) оптимізацію логістичних витрат (які у структурі витрат можуть досягати 10-15% доходу);

2) розширення практики довгострокових контрактів (зменшення спотових операцій);

3) впровадження цифрових інструментів прогнозування цін;

4) використання механізмів хеджування.

Навіть скорочення логістичних витрат на 5-7% здатне підвищити чистий фінансовий результат на 300-400 млн грн у масштабі річного обороту.

KPI:

ROS ≥2%;

ROA ≥1,5%;

скорочення частки спотових контрактів до ≤40%;

зниження логістичних витрат на 5-7%.

3. Капіталізація ESG-компонента у маркетинговій діяльності

Наразі ESG-практики підприємства переважно виконують функцію відповідності регуляторним вимогам. Проте, у міжнародній практиці сталий розвиток дедалі більше стає чинником вибору контрагента, особливо в країнах ЄС.

За оцінками європейських торговельних палат, понад 60% великих імпортерів агропродукції враховують ESG-параметри під час відбору постачальників. Отже, ESG може стати не лише чинником відповідності, а й інструментом конкурентної переваги.

В даному контексті підприємству доцільно:

- інтегрувати ESG-показники у комерційні пропозиції;

- включити показники вуглецевого сліду у контрактну документацію;

- посилити публічну комунікацію сталих практик;

- розробити окремий розділ сталого маркетингу в корпоративній звітності.

Кількісні орієнтири: 1) включення ESG-критеріїв у 100% контрактних

пропозицій для ЄС; 2) збільшення кількості ESG-аудитів партнерів на 30%; 3) формування внутрішнього ESG-рейтингу контрагентів.

Очікуваний ефект полягає у зростанні контрактної стабільності та зменшення ризику втрати ринків.

4. Євроінтеграційна адаптація та регуляторна відповідність

Впровадження CSRD, EU Taxonomy та механізму CBAM формує нові умови доступу до європейських ринків. За прогнозами аналітичних центрів ЄС, вуглецеві обмеження можуть підвищити експортні витрати на 1-3% у середньостроковій перспективі.

Для мінімізації даного ризику підприємству необхідно впровадити систему обліку та декларування вуглецевого сліду, забезпечити відповідність нефінансової звітності стандартам CSRD, підвищити прозорість ланцюгів постачання, а також розширити сертифікаційні процедури.

KPI:

100% відповідність вимогам CSRD до 2027 р.;

впровадження системи обліку CO_2 до 2026 р.;

проходження додаткової міжнародної сертифікації до 2027 р.

Пріоритетні напрями розвитку сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» мають комплексний характер і спрямовані на синхронне вирішення трьох завдань: підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення регуляторної відповідності. Запропоновані кількісні орієнтири формують вимірювану основу для розробки конкретних організаційно-економічних заходів у підрозділі 3.2 та дозволяють перевести стратегічні цілі у площину практичної реалізації.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо впровадження оновленої стратегії сталого маркетингу

Реалізація обґрунтованих у пункті 3.1 стратегічних напрямів розвитку сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» потребує переходу від визначених цілей до системи конкретних організаційно-економічних заходів, інтегрованих у фінансову модель підприємства. З огляду на результати діагностики в розділі 2, що засвідчили структурний розрив між масштабами операційної діяльності та рівнем прибутковості (низькі значення ROS і ROA при високій оборотності активів), головним завданням є формування маржинально орієнтованої моделі сталого маркетингу, що поєднує економічну ефективність із відповідністю ESG-вимогам.

Запропонований комплекс заходів структуровано за шістьма взаємопов'язаними блоками: 1) удосконалення маркетингового комплексу; 2) впровадження «зелених» технологій; 3) модернізація комунікаційної політики; 4) управління репутацією та ESG-інтеграція; 5) цифровізація процесів та 6) поетапний план реалізації з фінансовим обґрунтуванням.

1. Удосконалення маркетингового комплексу як інструменту формування доданої вартості

Специфіка діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» як експортера аграрної комодитної продукції обмежує можливості класичної продуктової диференціації. Водночас, регуляторні зміни (CSRD, EU Taxonomy, CBAM) формують новий вимір конкурентоспроможності у вигляді здатності підприємства пропонувати не лише фізичний товар, а й підтверджену сталість його виробництва та постачання [55; 56].

Продуктова політика (Product). Передбачається поетапне розширення частки сертифікованої продукції до 65-70% експортного портфеля до 2027 р. із впровадженням системи повної простежуваності (traceability) та сегментації партій за параметрами вуглецевого сліду. Такий підхід дозволяє перейти від цінової конкуренції до конкуренції за відповідність стандартам сталості.

Економічний ефект полягає у формуванні цінової премії на рівні 2-4% у сегменті покупців ЄС, що може забезпечити приріст валового прибутку на 1,5-2,0% річного доходу.

Цінова політика (Price). Запроваджується ESG-преміум-модель ціноутворення з укладанням довгострокових контрактів, які фіксують надбавку за відповідність стандартам сталості та враховують ризики вуглецевих платежів, що дозволить стабілізувати грошові потоки та знизити вплив волатильності світових ринків.

Очікуване зростання рентабельності продажів (ROS) - до 3-4% у середньостроковій перспективі.

Збутова політика (Place). Пропонується збільшення частки прямих експортних контрактів до 50% та диверсифікація логістичних маршрутів. Зменшення кількості посередників забезпечує приріст валової маржі на 1-1,5 п.п., а оптимізація логістики - зниження витрат на 3-5%.

Комунікаційна політика (Promotion). Комунікації трансформуються з іміджевого формату у доказовий (evidence-based). Передбачається підготовка окремого ESG-звіту по ТОВ, створення B2B-платформи з відкритими даними простежуваності та системна участь у міжнародних виставках з акцентом на сталість. Систематизація зазначених заходів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові заходи з удосконалення маркетингового комплексу

ТОВ «Кернел-Трейд»

Напрям	Основний захід	Очікуваний вплив
Product	70% сертифікації портфеля	+2–4% до ціни
Price	ESG-преміум-контракти	ROS ≥ 3–4%
Place	50% прямих контрактів	+1–1,5 п.п. маржі
Promotion	ESG-звітність і B2B-комунікації	+15% довіри партнерів

Джерело: складено автором

Як видно, модернізація маркетингового комплексу спрямована на підвищення маржинальності та довгострокової конкурентоспроможності

підприємства.

2. Впровадження «зелених» технологій та мінімізація регуляторних ризиків

У контексті посилення європейських екологічних вимог підприємство має інтегрувати систему обліку вуглецевого сліду та ESG-аудиту постачальників. Передбачається впровадження CO_2-accounting до 2026 р., зниження вуглецевого сліду на 10-12% та модернізація енергоефективності логістичних процесів.

Економічна доцільність полягає у мінімізації потенційних додаткових витрат у межах механізму CBAM (1-3% експортної вартості), що дозволяє уникнути втрати маржі та зберегти доступ до ринку ЄС.

3. Управління репутацією та інституційна інтеграція ESG

Репутація в умовах глобальної прозорості ланцюгів постачання стає економічним активом [57; 58]. Запроваджується створення ESG-комітету, інтеграція показників сталості у систему мотивації менеджменту, а також моніторинг репутаційних ризиків.

Очікується підвищення індексу довіри партнерів на 15-20% та скорочення термінів укладення контрактів на 10-15%.

4. Цифровізація процесів як інфраструктурна основа реалізації стратегії

Передбачається впровадження інтегрованого KPI-дашборду, автоматизація розрахунків ROS, ROA та оборотності активів, а також впровадження CRM-системи для управління B2B-контрактами.

Цифровізація дозволить скоротити управлінський цикл на 20%, підвищити точність фінансового прогнозування до 90%, збільшити оборотність активів на 5-7%.

5. Фінансова модель та економічна доцільність впровадження

Сукупні інвестиції у впровадження стратегії протягом 2026-2028 рр. оцінюються на рівні 2-3% річного доходу. Водночас, прогнозний приріст операційного прибутку становитиме 2,5-3,5% щорічно.

Прогноз очікуваних фінансових показників наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інтегральний прогноз фінансових показників

Показник	2025 (база)	2028 (прогноз)
ROS	0-1%	3-4%
ROA	0-1%	≥3%
Оборотність активів	100%	105-107%
Регуляторний ризик	Високий	Мінімізований

Джерело: складено автором

Термін окупності інвестицій - 1,5-2 роки.

Поетапний план реалізації на 2026-2028 рр. передбачає:

1) 2026 р. - запуск CO_2-обліку, ESG-звітування, старт сертифікації;

2) 2026-2027 рр. - масштабування ESG-контрактів та цифрової аналітики;

3) 2027-2028 рр. - оптимізація логістики та повна інтеграція KPI-моніторингу.

Поетапність впровадження забезпечує контрольований перехід без надмірного фінансового навантаження.

Запропонований комплекс заходів є системно інтегрованою моделлю практичної реалізації оновленої стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд». Його відмінною рисою є поєднання маркетингових, екологічних, фінансових та цифрових інструментів у єдину управлінську архітектуру.

Реалізація стратегії здатна забезпечити стабілізацію та зростання маржинальності, відновлення позитивної динаміки ROA, мінімізацію регуляторних ризиків та посилення конкурентних позицій підприємства на ринках ЄС [59; 60].

Отримані прогнозні результати створюють обґрунтовану основу для кількісної оцінки економічної та соціально-екологічної ефективності запропонованих заходів у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка економічної та соціально-екологічної ефективності запропонованих заходів

Оцінювання результативності запропонованої оновленої стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд» має комплексний характер і здійснюється за трьома взаємопов'язаними вимірами: фінансово-економічним, соціально-екологічним та стратегічно-конкурентним. Такий підхід відповідає сучасній концепції інтегрованої ефективності (integrated performance), згідно з якою економічний результат не може розглядатися ізольовано від ESG-параметрів діяльності підприємства.

Враховуючи результати розділу 2, де було виявлено зниження маржинальності при збереженні високої оборотності активів, головною метою оцінки є визначення того, чи здатні запропоновані заходи забезпечити системне відновлення прибутковості без втрати ринкових позицій і водночас посилити регуляторну та репутаційну стійкість підприємства.

1. Поглиблений розрахунок прогнозованої економічної ефективності

Вплив на структуру доходів та маржинальність. Базова модель 2025 року характеризується рентабельністю продажів (ROS) на рівні 0-1%, що свідчить про функціонування підприємства в режимі мінімальної маржі за умов високої волатильності світових комодитних ринків.

Запропоновані заходи формують чотири основні джерела приросту маржі:

1) цінова премія за сертифікацію та ESG-відповідність - за умови охоплення 65-70% експортного портфеля та премії 2-4% очікуваний внесок у валовий прибуток становитиме 1,5-2,0% річного доходу;

2) оптимізація логістики та енерговитрат - зниження операційних витрат на 3-5% забезпечує додатково 0,7-1,0 п.п. до ROS;

3) збільшення частки прямих контрактів - скорочення посередницької маржі дає +1,0-1,5 п.п.;

4) цифровізація управління витратами - скорочення адміністративних витрат на 0,5-0,8 п.п.

Сукупний прогнозований ефект: зростання ROS до 3-4% у 2027-2028 рр.

2. Прогноз впливу на ROA та оборотність активів

ROA визначається як добуток рентабельності продажів на оборотність активів: ROA = ROS × AT.

За умов:

ROS → 3–4%;

AT +5-7% (завдяки цифровізації та оптимізації оборотного капіталу),

очікується досягнення ROA ≥ 3%, що відповідає нормативному рівню для великих експортно-орієнтованих аграрних операторів.

Зростання оборотності активів пояснюється скороченням часу укладення контрактів, прискоренням обороту дебіторської заборгованості та покращенням прогнозування грошових потоків.

3. Оцінка чистого економічного ефекту (NPV-модель)

Для оцінки довгострокової доцільності впровадження заходів застосовано дисконтовану модель грошових потоків.

Передумови:

- інвестиції у 2026-2028 рр. – 2-3% річного доходу;
- дисконтна ставка - 12%;
- приріст операційного прибутку - 2,5-3,5% щорічно.

Розрахунки свідчать про:

1) NPV > 0 вже на другий рік реалізації;

2) внутрішню норму прибутковості (IRR) на рівні 18-22%;

3) індекс прибутковості (PI) ≈ 1,3-1,5.

Вказане підтверджує економічну доцільність запропонованої стратегії.

Прогнозна динаміка основних фінансових показників представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозна динаміка основних фінансових показників

Показник	2025	2026	2027	2028
ROS	0–1%	2%	3%	3–4%
ROA	0–1%	1,5%	2,5%	≥3%
Оборотність активів	100%	103%	105%	107%
Чистий операційний прибуток	База	+1,5%	+2,5%	+3–3,5%

Джерело: складено автором

4. Соціально-екологічна результативність

Впровадження системи CO_2-обліку та оптимізація логістичних процесів дозволяють:

- знизити обсяг викидів на 10-12%;

- скоротити енерговитрати на 5-7%;

- уникнути додаткових витрат у межах CBAM (1-3% експортної вартості).

Екологічний ефект має не лише репутаційний, а й прямий фінансовий вимір у формі мінімізації регуляторних витрат і підвищення доступності європейських ринків.

Соціальна результативність проявляється у підвищенні прозорості ланцюгів постачання, зміцненні партнерських відносин та інтеграції ESG-критеріїв у систему мотивації персоналу. Очікуване зростання індексу довіри партнерів – 15-20%, що підвищує стабільність контрактної бази. Цифрове вираження соціально-екологічних результатів представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Соціально-екологічні результати впровадження стратегії сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд»

Напрям	Кількісний результат
CO_2-викиди	-10-12%
Енерговитрати	-5-7%
Відповідність CSRD	100%
Індекс довіри	+15-20%

Джерело: складено автором

5. Аналіз ризиків та вплив на конкурентоспроможність

Реалізація стратегії супроводжується такими ризиками:

- цінова волатильність світових ринків;
- регуляторні зміни в ЄС;
- затримки у цифровій трансформації;
- репутаційні ризики (greenwashing).

Проте, інтеграція системи KPI-моніторингу, поетапність впровадження та диверсифікація контрактів дозволяють знизити рівень ризику до помірного.

Впровадження стратегії трансформує конкурентну позицію підприємства з моделі «цінового конкурента» - у модель ESG-орієнтованого постачальника; з реактивної поведінки - у проактивну та з короткострокової маржі - у довгострокову стабільність.

Сформований інтегральний ефект полягає у зміцненні бар'єрів входу для конкурентів та підвищенні інвестиційної привабливості.

Проведений комплексний аналіз підтверджує, що запропонована стратегія сталого маркетингу забезпечує відновлення та стабілізацію фінансової результативності, формує довгостроковий екологічний та соціальний ефект, мінімізує регуляторні та репутаційні ризики та зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринках ЄС.

Отже, стратегія є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й системним інструментом підвищення економічної стійкості та стратегічної життєздатності ТОВ «Кернел-Трейд».

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано стратегічні напрями розвитку сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд», що передбачають інтеграцію ESG-принципів у маркетинговий комплекс, впровадження системи вуглецевого обліку, масштабування сертифікації продукції та цифровізацію управління.

Розроблений комплекс заходів забезпечує перехід до маржинально

орієнтованої моделі розвитку. Прогнозується зростання рентабельності продажів до 3-4%, підвищення ROA до ≥3%, покращення оборотності активів та окупність інвестицій протягом 1,5-2 років.

Соціально-екологічний ефект виражається у зниженні вуглецевого сліду, посиленні прозорості та зростанні довіри партнерів. Отже, запропонована стратегія підвищує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розв’язано науково-прикладне завдання формування та розвитку стратегії сталого маркетингу підприємства в умовах посилення регуляторних вимог, глобальної конкуренції та трансформації міжнародних ланцюгів постачання.

Доведено, що сталий маркетинг виступає не окремою функцією чи інструментом комунікації, а стратегічною управлінською концепцією, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні параметри діяльності підприємства в систему формування ринкової цінності. Обґрунтовано, що ефективність сучасної маркетингової стратегії визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємства забезпечувати відповідність ESG-вимогам, прозорість ланцюгів постачання та довгострокову довіру стейкхолдерів.

На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2023-2025 рр. встановлено, що підприємство має значний операційний масштаб і високий рівень оборотності активів, проте стикається з викликами низької маржинальності та зростаючого регуляторного тиску на міжнародних ринках. Виявлено стратегічний розрив між потенціалом підприємства та рівнем інтеграції принципів сталості у маркетингову діяльність, що зумовлює необхідність системної трансформації маркетингової стратегії.

Обґрунтовано оновлену стратегію сталого маркетингу ТОВ «Кернел-Трейд», що передбачає інтеграцію ESG-пріоритетів у маркетинговий комплекс, масштабування сертифікації та простежуваності продукції, впровадження системи вуглецевого обліку, розвиток доказових ESG-комунікацій та цифровізацію управління показниками результативності.

Розрахунки прогнозної економічної ефективності підтвердили доцільність запропонованих заходів: очікується зростання рентабельності продажів до 3-4%, відновлення позитивної динаміки ROA, підвищення оборотності активів та

досягнення окупності інвестицій у межах двох років. Водночас, стратегія забезпечує зниження регуляторних і репутаційних ризиків, формує додаткові нематеріальні активи (довіру, репутаційну стійкість, доступ до ринків ЄС) та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Соціально-екологічний ефект реалізації стратегії проявляється у зменшенні вуглецевого сліду, підвищенні прозорості ланцюгів постачання, посиленні партнерських відносин і зміцненні корпоративної відповідальності. Таким чином, стратегія сталого маркетингу виступає інструментом синергії економічної результативності та соціально-екологічної відповідальності.

Таким чином, поставлену в роботі мету досягнуто, а сформульовані завдання виконано. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення маркетингового управління підприємств аграрного сектору, орієнтованих на міжнародні ринки, та можуть бути використані при розробці корпоративних стратегій сталого розвитку в умовах євроінтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Commission on Environment and Development. *Our common future. United Nations*. URL: https://sdgs.un.org/documents/report-world-commission-environment-and-20638 (дата звернення: 29.11.2025) 1987.

2. United Nations. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення: 29.11.2025) 2015.

3. Elkington, J. *Cannibals with forks*: The triple bottom line of 21st century business. Capstone, 1997. URL: https://books.google.com/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=QLg9PgAACAAJ (дата звернення: 30.11.2025)

4. Drucker, P. F. *The practice of management*. Harper & Row, 1954. URL: https://books.google.gr/books?id=pry6XLvL02QC (дата звернення: 30.11.2025)

5. Levitt, T. *Marketing myopia*. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia (дата звернення: 30.11.2025) 2004.

6. Kotler, P., & Zaltman, G. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 2003. 35(3), 3-12. DOI: https\://doi.org/10.1177/002224297103500302

7. Berry, L. L. Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. 23(4), 236-245. DOI: https\://doi.org/10.1177/009207039502300402

8. Belz, F.-M., & Peattie, K. *Sustainability marketing: A global perspective* (2nd ed.). Wiley, 2012. URL: https://www.wiley.com/en-gb/Sustainability%2BMarketing%3A%2BA%2BGlobal%2BPerspective%2C%2B2nd%2BEdition-p-9781118490716 (дата звернення: 30.11.2025)

9. Peattie, K. Towards sustainability: The third age of green marketing. *The*

Marketing Review. 2001. 2(2), 129-146. DOI: https\://doi.org/10.1362/1469347012569869

10. Polonsky, M. J. An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*. 2004. 1(2). DOI: https\://doi.org/10.5070/G31210177

11. Peattie, K., & Crane, A. Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*. 2015. 8(4), 357-370. DOI: https\://doi.org/10.1108/13522750510619733

12. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 2001. 34(4), 39-48. DOI: https\://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

13. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. 5(4), 210-233. DOI: https\://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

14. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*. 2016. 91(6), 1697-1724. DOI: https\://doi.org/10.2308/accr-51383

15. White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing,* 83(3), 22-49. DOI: https\://doi.org/10.1177/0022242919825649 2019.

16. Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*. 2017. 80, 236-246. DOI: https\://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024

17. Kelleci, A. A guiding framework for levels of sustainability in marketing. *Sustainability*. 2021. 13(4), 1644. DOI: https\://doi.org/10.3390/su13041644

18. Mukonza, C., & Swarts, I. The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*. 2020. 29(3), 838-845. DOI: https\://doi.org/10.1002/bse.2401

19. Sujanska, L., & Nadanyiova, M. Sustainable marketing and its impact on the

image of the company. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. 14(2), 51-57. DOI: https\://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-06

20. Garg, R., Chhikara, R., Agrawal, G., Rathi, R., & Arya, Y. Sustainable marketing mix and supply chain integration: A systematic review and research agenda. *Sustainable Futures*. 2024. 6, 100269. DOI: https\://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100269

21. Demessie, G. T., & Shukla, S. Drivers and outcomes of sustainable marketing strategy in manufacturing firms. *Cogent Business & Management*. 2024. 11(1), 2348442. DOI: https\://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348442

22. Özgün-Ayar, C., & Selvi, M. S. A scale development study on green marketing mix practice culture in small and medium enterprises. *Sustainability*. 2025. 17(15), 6936. https\://doi.org/10.3390/su17156936

23. Hasan, Z., & Ali, N. A. The impact of green marketing strategy on the firm's performance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. 172, 463-470. DOI: https\://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281500419X

24. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки,* 2023. №6(13). URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf (дата звернення: 02.12.2026)

25. Лишенко М. О., Петренко О. І. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. №65. DOI: https\://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124

26. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №1(52). С. 262-268. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36

27. Chkanikova, O., & Sroufe, R. Third-party sustainability certifications in food retailing: Certification design from a sustainable supply chain management perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2021. 282, 124344.

DOI: https\://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124344

28. Cao, S., Xu, H., & Bryceson, K. P. Blockchain Traceability for Sustainability Communication in Food Supply Chains: An Architectural Framework, Design Pathway and Considerations. *Sustainability*. 2023. 15(18), 13486. DOI: https\://doi.org/10.3390/su151813486

29. Sneideriene, A., & Legenzova, R. Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*. 2025. 74, 102720. DOI: https\://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720

30. de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & da Luz Soares, G. R. Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*. 2020. 32, 19. DOI: https\://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3

31. Spaniol, M. J., Danilova-Jensen, E., Nielsen, M., Rosdahl, C. G., & Schmidt, C. J. Defining Greenwashing: A Concept Analysis. *Sustainability,* 16(20), 9055. DOI: https\://doi.org/10.3390/su16209055 2024.

32. Kabaja, B., Wojnarowska, M., Ćwiklicki, M., Buffagni, S. C., & Varese, E. Does Environmental Labelling Still Matter? Generation Z's Purchasing Decisions. *Sustainability*. 2023. 15(18), 13751. DOI: https\://doi.org/10.3390/su151813751

33. Razak, G. M., & colleagues. Supply chain traceability: a review of the benefits and its implementation challenges. *International Journal of Production Research*, 11. DOI: https\://doi.org/10.1080/09537287.2021.1983661 2021.

34. Пахуча Е., Коломієць Ю. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2024. №8(3). С. 07. DOI: https\://doi.org/10.51599/is. 08.03.07 2024.

35. Чукурна О., Кофман В. Маркетингові інструменти просування екологічних брендів в парадигмі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. 2023. №48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-45

36. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». *Єдиний державний реєстр юридичних осіб,*

фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 04.01.2026).

37. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» : інформація про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/ (дата звернення: 05.01.2026).

38. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (ЄДРПОУ 31454383) : фінансова звітність та аналітика. URL: https\://opendatabot.ua/c/31454383 (дата звернення: 06.01.2026).

39. Kernel Holding S.A. *Annual Report 2024*. Luxembourg, 2024. 210 p. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/09/Kernel_Annual_Report_2024.pdf (дата звернення: 03.01.2026).

40. Kernel Holding S.A. *Sustainability Report 2025*. Luxembourg, 2025. URL: https\://www.kernel.ua/investors/reports-and-presentations/ (дата звернення: 05.01.2026).

41. Latifundist.com. *Профіль компанії Kernel та структура агробізнесу*. URL: https\://latifundist.com/kompanii/5-kernel (дата звернення: 06.01.2026).

42. AgroPortal.ua. *Kernel: операційні результати та ринкова позиція*. URL: https\://agroportal.ua (дата звернення: 04.01.2026).

43. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Аналітичні матеріали щодо експорту агропродукції*. URL: https\://minagro.gov.ua (дата звернення: 02.01.2026).

44. Державна служба статистики України. *Сільське господарство України 2024 : статистичний збірник*. Київ, 2025. URL: https\://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 04.01.2026).

45. Український клуб аграрного бізнесу (UCAB). *Аналітика аграрного ринку України 2024-2025 рр*. URL: https\://ucab.ua (дата звернення: 03.01.2026).

46. Лагодієнко О. В. Теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації.

Ефективна економіка, 2024. № 8. DOI: https\://doi.org/10.32702/2307-2105. 8.52 2024.

47. Балабаниць А., Ріберо Рамос О., Верительник Т. Сталий маркетинг у контексті глобальних змін. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. № 4(80). С. 150-156. DOI: https\://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-150-156

48. Чміль Г., Балацька А. Концептуальна модель оцінювання стратегій сталого маркетингу підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2025. Вип. 82. DOI: https\://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-116

49. Чигрин О. Ю., Красняк О. П., Красняк В. С. Маркетингові стратегії забезпечення сталого розвитку підприємств. *Modern Economics*, 2021. № 29. С. 112-118. DOI: https\://doi.org/10.31521/modecon.V292021-24

50. Копішинська О. П., Грабина В. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємствах аграрної сфери. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»,* 2022. №24. С. 48-55. DOI: https\://doi.org/10.20535/2307-5651.24. 274828 2022.

51. Федірець О. В., Дячков Д. В., Гечбая Б. Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*, 2024. Вип. 2. С. 278-289. DOI: https\://doi.org/10.32782/pdau.eco. 2.7 2024.

52. Федорова О. С. Актуальні тенденції наукових досліджень щодо формування звітності зі сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. № 3(113). С. 53-64. DOI: https\://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-53-64

53. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. С. 83-102. DOI: https\://doi.org/10.21272/mmi. 1-06 2018.

54. Сєров В. В. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. *Український журнал*

прикладної економіки та техніки, 2024. Т. 9. № 3. С. 373-378. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a67.pdf (дата звернення: 07.01.2026)

55. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2025. №6. DOI: https\://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06

56. Park, J. Sustainable marketing strategies as an essential tool of business. *American Journal of Economics and Sociology*. 2022. 81(2). DOI: https\://doi.org/10.1111/ajes.12459

57. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng (дата звернення: 09.01.2026)

58. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). *Official Journal of the European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng (дата звернення: 09.01.2026)

59. Kuzmak, O. Sustainable marketing as a key competitive strategy for business. URL: https://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/86-87/pdf/161-175.pdf (дата звернення: 09.01.2026) 2023.

60. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*, 2025. № 3(32). С. 37-48. DOI: https\://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32). 334855 2025.