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

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
заочної форми навчання
Писаренко Надії Василівни

Науковий консультант, д.е.н., професор
Ярмоленко Юлія Володимирівна

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

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Писаренко Н.В. Впровадження концепції циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»): кваліфікаційна магістерська робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Впровадження концепції циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)» складається з 90 сторінок комп'ютерного набору, містить 28 таблиць, 4 рисунки та 62 бібліографічних джерела.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження концепції циркулярного маркетингу в діяльність виробничого підприємства в умовах трансформації глобального ринку та посилення екологічних вимог до бізнесу. Обґрунтовано економічну сутність циркулярної економіки як моделі господарювання, що базується на замкненості матеріальних потоків, мінімізації відходів і підвищенні ресурсоефективності. Визначено роль циркулярного маркетингу як інструменту формування доданої екологічної цінності продукції, розвитку стійких партнерських відносин і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» — одного з ключових суб'єктів аграрно-логістичного сегмента України, що функціонує в межах вертикально інтегрованої структури. Робота спрямована на комплексний аналіз фінансово-економічних показників підприємства, оцінювання рівня його готовності до циркулярної трансформації, а також розроблення стратегічних і прикладних рекомендацій щодо впровадження циркулярного маркетингу. Особливу увагу приділено аналізу структури витрат, логістичних втрат, показників ресурсоефективності, а також оцінюванню інвестиційної доцільності запропонованих заходів за допомогою показників NPV, PI, строку окупності та рентабельності інвестицій.

У першому розділі розкрито теоретичні засади циркулярної економіки та циркулярного маркетингу, систематизовано наукові підходи до їх трактування, визначено принципи 4R та їх значення для трансформації бізнес-моделей. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві з урахуванням економічних, екологічних і соціальних індикаторів.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», динаміки фінансових результатів за 2021–2024 рр., конкурентного середовища та маркетингової діяльності підприємства. Проведено оцінку готовності підприємства до циркулярної трансформації, визначено сильні сторони (логістична інтеграція, масштабність операцій, наявність ESG-орієнтації) та проблемні аспекти (кон'юнктурна залежність, потенціал скорочення втрат, потреба в цифровізації та формалізації KPI циркулярності).

У третьому розділі обґрунтовано стратегію впровадження циркулярного маркетингу, визначено стратегічну мету та основні напрями реалізації.

Запропоновано трансформацію бізнес-моделі підприємства шляхом інтеграції принципу reduce, розвитку системи простежуваності (traceability), формування ESG/Carbon Footprint-пакету для B2B-клієнтів, оптимізації логістичних процесів і впровадження цифрового моніторингу ресурсних потоків. Розроблено комплекс практичних заходів, визначено необхідні ресурси, розподіл відповідальності та механізм контролю й моніторингу результатів.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, що підтвердило їх фінансову доцільність. Розраховано прогноз економії витрат від скорочення логістичних втрат, зменшення витрат на паливо та оптимізації упаковки, визначено позитивне значення чистої приведеної вартості та прийнятний строк окупності інвестицій. Доведено, що впровадження циркулярного маркетингу забезпечує не лише економічний ефект, а й позитивний екологічний та соціальний вплив.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення мети та виконання поставлених завдань. Сформульовано практичні рекомендації щодо інтеграції концепції циркулярного маркетингу в систему стратегічного управління виробничим підприємством як інструменту підвищення його ресурсоефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальних трансформацій.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярний маркетинг, ресурсоефективність, ESG, reduce, traceability, вуглецевий слід, бізнес-модель, економічна ефективність, сталий розвиток.

ABSTRACT

Pysarenko N.V. Implementation of the Circular Marketing Concept in the Activities of a Manufacturing Enterprise (based on LLC "KERNEL-TRADE"): Master's Qualification Thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The master's qualification thesis entitled "Implementation of the Circular Marketing Concept in the Activities of a Manufacturing Enterprise (based on LLC 'KERNEL-TRADE')" consists of 90 pages of typed text, includes 28 tables, 4 figures, and 62 bibliographic sources.

The thesis explores theoretical, methodological, and applied aspects of implementing the circular marketing concept in the activities of a manufacturing enterprise under conditions of global market transformation and increasing environmental requirements for businesses. The economic essence of the circular economy is substantiated as a model of management based on closed material loops, waste minimization, and improved resource efficiency. The role of circular marketing is defined as a tool for creating additional environmental value of products, developing sustainable partnerships, and ensuring long-term competitiveness of the enterprise.

The study is based on the materials of LLC "KERNEL-TRADE", one of the key entities in the agro-logistics segment of Ukraine operating within a vertically integrated structure. The research focuses on a comprehensive analysis of the company's financial and economic indicators, assessment of its readiness for circular transformation, and development of strategic and practical recommendations for implementing circular marketing. Special attention is paid to the analysis of cost structure, logistics losses, resource efficiency indicators, as well as evaluation of the investment feasibility of the proposed measures using NPV, PI, payback period, and return on investment indicators.

The first chapter reveals the theoretical foundations of the circular economy and circular marketing, systematizes scientific approaches to their interpretation, and defines the 4R principles and their importance for business model transformation. Methodological approaches to assessing the effectiveness of circular marketing implementation at the enterprise level are generalized, taking into account economic, environmental, and social indicators.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the organizational and economic characteristics of LLC "KERNEL-TRADE", the dynamics of financial results for 2021–2024, the competitive environment, and the company's marketing activities. The level of readiness for circular transformation is assessed, identifying strengths (logistics integration, scale of operations, ESG orientation) and problem areas (market volatility, potential for loss reduction, need for digitalization and formalization of circular KPIs).

The third chapter substantiates the strategy for implementing circular marketing, defines its strategic goal and key areas of implementation. The transformation of the company's business model is proposed through the integration of the reduce principle, development of traceability systems, formation of an ESG/Carbon Footprint package for B2B clients, optimization of logistics processes, and implementation of digital

monitoring of resource flows. A set of practical measures is developed, necessary resources are determined, responsibilities are allocated, and a monitoring and control mechanism for implementation results is proposed.

An economic justification of the proposed measures is carried out, confirming their financial feasibility. A forecast of cost savings from reduced logistics losses, lower fuel consumption, and packaging optimization is calculated. A positive net present value and an acceptable investment payback period are determined. It is proven that the implementation of circular marketing ensures not only economic benefits but also positive environmental and social effects.

The conclusions summarize the results of the theoretical and applied research, confirm the achievement of the objective and completion of the assigned tasks. Practical recommendations are formulated regarding the integration of the circular marketing concept into the strategic management system of a manufacturing enterprise as a tool for increasing resource efficiency, financial sustainability, and competitiveness under conditions of global transformations.

Keywords: circular economy, circular marketing, resource efficiency, ESG, reduce, traceability, carbon footprint, business model, economic efficiency, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 11
1.1. Економічна сутність циркулярної економіки та її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства 11
1.2. Теоретичні основи та інструментарій циркулярного маркетингу у виробничій діяльності 18
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 34
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 34
2.2. Оцінка маркетингової діяльності та екологічних аспектів функціонування підприємства 38
2.3. Діагностика рівня готовності підприємства до впровадження концепції циркулярного маркетингу 48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ В ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 59
3.1. Формування стратегії впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві 59
3.2. Розробка комплексу практичних заходів та організаційно-економічного механізму їх реалізації 68
3.3. Оцінка економічної, екологічної та соціальної ефективності запропонованих заходів 74
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83

ВСТУП

В умовах глобальних трансформацій економіки, посилення екологічних вимог до бізнесу, імплементації принципів сталого розвитку та зростання відповідальності підприємств перед суспільством особливого значення набуває впровадження концепції циркулярної економіки. Для виробничих підприємств, що функціонують у середовищі високої ресурсної залежності, енергомісткості та коливань світових цін, циркулярність стає не лише екологічною ініціативою, а стратегічним напрямом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У цих умовах циркулярний маркетинг виступає інструментом інтеграції принципів ресурсоефективності, мінімізації відходів та прозорості ланцюгів постачання у систему створення і комерціалізації вартості.

Аграрно-логістичний сектор України характеризується високим рівнем інтеграції у світові ринки, чутливістю до кон'юнктурних коливань і зростаючими вимогами міжнародних партнерів щодо ESG-стандартів та вуглецевої прозорості поставок. У таких умовах виробничі та трейдингові підприємства змушені переходити від традиційної моделі конкуренції на основі обсягів і ціни до моделі формування доданої екологічної та соціальної цінності продукції. Впровадження концепції циркулярного маркетингу дозволяє поєднати оптимізацію ресурсних потоків із формуванням стійкого репутаційного капіталу та зміцненням партнерських відносин у B2B-сегменті.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування механізмів інтеграції циркулярного маркетингу в систему стратегічного управління виробничим підприємством з урахуванням вимог глобальної екологічної трансформації, цифровізації бізнес-процесів та посилення регуляторного впливу. Особливої ваги це набуває для підприємств агропромислового комплексу, зокрема ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», що здійснює діяльність у межах вертикально інтегрованої структури та має значний потенціал підвищення ресурсоефективності й екологічної прозорості операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про активний розвиток теорії циркулярної економіки та її маркетингової складової. Концептуальні

засади циркулярної економіки як нової парадигми сталого розвитку розкрито у працях M. Geissdoerfer та співавт. [15], J. Kirchherr, D. Reike, M. Hekkert [22], а проблеми її практичної імплементації та бар'єри впровадження — у дослідженнях J. Kirchherr та співавт. [23], A. Asgari, R. Asgari [5]. Питання трансформації бізнес-моделей і впливу циркулярних практик на результативність підприємств висвітлено у роботах M. Ferasso та співавт. [13], R. Aryee, W. Kanda [4], R. Tunn та співавт. [41].

Маркетинговий вимір циркулярності розвивається у працях A. Rejeb та співавт. [39], R. Mostaghel, P. Oghazi [30; 31], S. Agarwal та співавт. [1], T. Paiva [34], де обґрунтовано трансформаційний вплив циркулярної економіки на маркетингову теорію і практику. Поведінкові аспекти та роль споживачів у переході до циркулярності досліджено K. Keshavarz [21], A. De Chiara та співавт. [9], I. Confente та співавт. [8]. Вітчизняні науковці Н. І. Горбаль [44; 45], Ю. В. Робул [57], С. А. Горбаченко [46] акцентують увагу на перспективах впровадження циркулярної економіки в Україні та інтеграції її принципів у маркетингову діяльність підприємств.

Разом з тим недостатньо систематизованими залишаються прикладні механізми впровадження циркулярного маркетингу у діяльність виробничих підприємств аграрного сектору з урахуванням логістичної специфіки, необхідності цифрової простежуваності та економічного обґрунтування інвестиційних рішень, що зумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів впровадження концепції циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства і розроблення рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму його реалізації на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань:*

– розкрити економічну сутність циркулярної економіки та циркулярного маркетингу;

– систематизувати принципи й інструменти формування циркулярної цінності

підприємства;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності циркулярної трансформації;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;

– проаналізувати фінансово-економічні показники та структуру витрат підприємства;

– оцінити рівень готовності підприємства до впровадження циркулярного маркетингу;

– обґрунтувати стратегічні напрями трансформації бізнес-моделі;

– розробити комплекс практичних заходів із впровадження циркулярного маркетингу;

– визначити необхідні ресурси, систему відповідальності та механізм контролю;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів і оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес впровадження концепції циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних і маркетингових механізмів інтеграції принципів циркулярної економіки в систему управління підприємством на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; системний підхід — для дослідження циркулярного маркетингу як комплексної управлінської категорії; економіко-статистичні методи (порівняння, аналіз динаміки, групування) — для оцінювання фінансових показників; розрахунково-аналітичні методи — для визначення ефективності інвестицій (NPV, PI, строк окупності, ROI); методи економічного прогнозування — для оцінювання очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів; графічні методи — для візуалізації стратегічних моделей трансформації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і

зарубіжних учених, статистичні та аналітичні матеріали, відкриті дані про діяльність підприємства, фінансова звітність, галузева аналітика та власні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства шляхом інтеграції принципу ресурсоефективності (reduce), цифрової простежуваності та ESG-доказовості у систему створення маркетингової цінності, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах глобальної екологічної трансформації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» з метою підвищення ресурсоефективності, оптимізації витрат, формування доданої екологічної цінності експортних поставок та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок комп'ютерного набору, містить 28 таблиць, 4 рисунки та 62 бібліографічних джерела.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи було апробовано та представлено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Економічна сутність циркулярної економіки та її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

Циркулярна економіка розглядається як сучасна парадигма розвитку соціально-економічних систем, спрямована на збереження ресурсної цінності продукції, матеріалів і компонентів у господарському обігу протягом максимально можливого періоду. На відміну від лінійної моделі господарювання, вона ґрунтується на принципах відновлюваності ресурсів, замкненості матеріальних потоків та мінімізації утворення відходів [15; 22]. У науковій літературі підкреслюється багатовимірність цього поняття: аналіз понад ста визначень дозволив систематизувати циркулярну економіку як модель, спрямовану на скорочення споживання первинних ресурсів, продовження життєвого циклу продукції та зменшення негативного впливу на довкілля [22].

Geissdoerfer та ін. трактують циркулярну економіку як відновлювальну та регенеративну систему, у межах якої зберігається економічна вартість продуктів, компонентів і матеріалів шляхом уповільнення, звуження та закриття матеріальних потоків [15]. Такий підхід формує концептуальне підґрунтя для переходу від лінійної моделі «take–make–dispose» до замкнених циклів виробництва і споживання.

Систематизація сучасних наукових підходів свідчить, що базовою основою циркулярної економіки є модель 4R, яка включає принципи reduce, reuse, recycle та recovery [37; 49]. Принцип reduce передбачає скорочення використання первинних ресурсів за рахунок удосконалення виробничих процесів та екодизайну продукції. Принцип reuse спрямований на повторне використання товарів або їх компонентів без суттєвих змін функціональних характеристик. Принцип recycle орієнтується на повернення матеріалів у виробничий цикл через

їх переробку, тоді як recovery передбачає відновлення енергетичної або матеріальної цінності відходів, які не підлягають повторному використанню [37; 60].

Узагальнення відмінностей між лінійною та циркулярною моделями господарювання наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика лінійної та циркулярної моделей економіки

Критерій	Лінійна модель	Циркулярна модель
Рух ресурсів	Односпрямований	Замкнений цикл
Використання сировини	Переважно первинна	Вторинна та відновлювана
Ставлення до відходів	Відходи як завершальний етап	Відходи як ресурс
Бізнес-логіка	Орієнтація на обсяг виробництва	Орієнтація на збереження цінності ресурсів
Екологічний ефект	Накопичення забруднень	Мінімізація негативного впливу

Джерело: сформовано автором на підставі [15; 22; 37]

Як видно з таблиці 1.1, циркулярна модель принципово відрізняється від лінійної тим, що передбачає замкненість матеріальних потоків і трансформацію відходів у ресурси, тоді як лінійна модель зосереджена на одноразовому використанні сировини.

Сучасні дослідження розширюють модель 4R до концепції 9R, яка включає також refuse, rethink, redesign, repair, refurbish, remanufacture та repurpose, що відображає стратегічний характер трансформації бізнес-моделей у напрямі циркулярності [12; 5]. Такий підхід орієнтується не лише на управління відходами, а й на переосмислення всієї логіки створення та збереження споживчої цінності. Формування циркулярних бізнес-моделей сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та створенню нових джерел доходів [13; 4].

Циркулярна економіка тісно пов’язана з концепцією сталого розвитку, оскільки забезпечує інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей у господарську діяльність. Як зазначають дослідники, вона виступає новою парадигмою сталості, що трансформує виробництво та споживання відповідно

до принципів екологічної відповідальності [15]. Вітчизняні науковці підкреслюють, що циркулярність є базисом забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в умовах структурних змін та інтеграції України до європейського економічного простору [44; 45].

З економічної точки зору впровадження циркулярних практик сприяє формуванню конкурентних переваг, зменшенню залежності від первинних ресурсів та підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх ризиків [4; 13]. Розвиток сервісних моделей, зокрема формату product-as-a-service, дозволяє забезпечити довгострокову взаємодію з клієнтами та оптимізувати витрати протягом життєвого циклу продукції [16; 36].

Соціальний аспект циркулярної економіки проявляється у трансформації споживчої поведінки та формуванні відповідальних моделей споживання. Вплив маркетингових стратегій на просування циркулярних продуктів і стимулювання екологічно свідомого попиту розкривається у сучасних дослідженнях [1; 53]. Таким чином, циркулярна економіка виступає практичним механізмом досягнення цілей сталого розвитку, конкретизуючи їх через інструменти управління життєвим циклом продукції, замкнені ресурсні потоки та інноваційні бізнес-моделі.

Значення циркулярної економіки для виробничих підприємств доцільно розглядати крізь призму її впливу на економічні, екологічні, інноваційні та ринкові аспекти діяльності. Перехід до циркулярної моделі означає зміну логіки створення вартості — від орієнтації на зростання обсягів виробництва до забезпечення максимального збереження ресурсної цінності продукції, матеріалів і компонентів протягом усього життєвого циклу [15; 22].

Для виробничих підприємств це насамперед означає підвищення ресурсоефективності. Застосування принципів reduce і recycle дозволяє скоротити використання первинної сировини, зменшити обсяг відходів і витрати на їх утилізацію, а також оптимізувати енергоспоживання [37]. Як показують дослідження циркулярних бізнес-моделей, ефективне використання вторинних ресурсів може стати джерелом додаткової вартості й підвищення прибутковості

підприємства [13]. Особливої актуальності це набуває у виробничих галузях із високою матеріаломісткістю та значною часткою побічних продуктів, де можлива комерціалізація відходів через нові виробничі напрями [11].

Окрім економічного ефекту, циркулярність сприяє інноваційній трансформації підприємств. Розвиток моделей реманufактурингу, відновлення продукції, повторного використання компонентів та сервісних форматів взаємодії зі споживачами (зокрема product-as-a-service) забезпечує довгострокову взаємодію з клієнтами та контроль над життєвим циклом продукції [16; 36]. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність виробничих систем і створює нові джерела конкурентних переваг [4].

Систематизацію ключових напрямів впливу циркулярної економіки на діяльність виробничих підприємств наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив циркулярної економіки на розвиток виробничих підприємств

Напрям впливу	Характеристика впливу	Очікуваний ефект
Економічний	Скорочення витрат на ресурси, використання вторинної сировини, зниження витрат на утилізацію	Підвищення рентабельності та зниження собівартості
Інноваційний	Запровадження циркулярних бізнес-моделей, екодизайну, реманufактурингу	Диверсифікація джерел доходу, підвищення конкурентоспроможності
Екологічний	Зменшення обсягів відходів і викидів, оптимізація енергоспоживання	Зниження екологічного навантаження, відповідність стандартам сталості
Ринково-маркетинговий	Формування позитивного іміджу, орієнтація на екосвідомого споживача	Посилення бренду та розширення ринкових можливостей
Стратегічний	Підвищення стійкості до ресурсних та регуляторних ризиків	Довгострокова стабільність розвитку

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 13; 15; 37]

Як показано у таблиці 1.2, впровадження принципів циркулярної економіки забезпечує комплексний позитивний ефект для виробничих підприємств, поєднуючи економічну вигоду з екологічною відповідальністю та стратегічною стійкістю.

Екологічний вимір значущості циркулярності полягає у зменшенні

негативного впливу виробництва на довкілля через уповільнення та замикання матеріальних потоків, що відповідає цілям сталого розвитку [15; 44]. В умовах сучасних трансформацій економіки України впровадження циркулярних підходів розглядається як фактор модернізації виробничих систем та інтеграції до європейського економічного простору [45; 43].

Водночас маркетинговий аспект циркулярної економіки набуває дедалі більшої ваги. Сталі та циркулярні стратегії впливають на споживчу поведінку й підвищують готовність клієнтів підтримувати відповідальні бренди [1; 53]. Отже, циркулярна економіка для виробничих підприємств виступає інтеграційною моделлю розвитку, що забезпечує поєднання економічної ефективності, інноваційності, екологічної безпеки та ринкової конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Узагальнення сучасних наукових підходів до циркулярної економіки свідчить про її багатовимірний характер та інтеграційний потенціал. У науковій літературі циркулярність розглядається як концепція, що поєднує екологічну орієнтацію, економічну ефективність і трансформацію бізнес-моделей. Попри відсутність єдиного універсального визначення, більшість дослідників погоджуються, що ключовими характеристиками циркулярної економіки є замкненість матеріальних потоків, збереження ресурсної цінності продукції та мінімізація відходів [22; 15].

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька основних підходів до трактування циркулярної економіки, які систематизовано в таблиці 1.3.

Як показано в таблиці 1.3, концептуально-дефініційний підхід, представлений роботами J. Kirchherr та співавторів, зосереджений на узагальненні численних визначень циркулярної економіки та виокремленні її ключових характеристик [22]. Цей напрям формує теоретичне підґрунтя подальших досліджень.

Системно-парадигмальний підхід, обґрунтований M. Geissdoerfer та колегами, розглядає циркулярну економіку як нову модель сталості, що передбачає регенеративність та відновлення ресурсів у господарських системах

[15]. У межах цього підходу циркулярність трактується як еволюційний розвиток концепції сталого розвитку.

Таблиця 1.3

Узагальнення сучасних наукових підходів до циркулярної економіки

Науковий підхід	Основний зміст	Представники
Концептуально-дефініційний	Систематизація визначень та формування понятійної бази циркулярної економіки	Kirchherr, Reike, Hekkert
Системно-парадигмальний	Розгляд циркулярності як регенеративної економічної системи та нової моделі сталого розвитку	Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink
Інструментально-операційний	Акцент на принципах 4R–9R, управлінні життєвим циклом продукції, вимірюваних показниках ефективності	Ramírez-Escamilla, Sheinbaum-Pardo; Kirchherr, Piscicelli
Бізнес-модельний	Трансформація способів створення вартості, розвиток реманufактурингу та сервісних моделей	Ferasso, Beliaeva, Kraus; Asgari
Інституційно-бар'єрний	Аналіз регуляторних, фінансових і поведінкових бар'єрів упровадження циркулярності	Kirchherr, Piscicelli; Горбаль

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 13; 15; 22; 23; 37; 45]

Інструментально-операційний напрям акцентує увагу на практичних механізмах впровадження циркулярності через моделі 4R–9R та інструменти управління життєвим циклом продукції [37; 23]. Він дозволяє перевести концепцію у площину вимірюваних результатів діяльності підприємств.

Бізнес-модельний підхід, представлений працями M. Ferasso, T. Beliaeva, S. Kraus та A. Asgari, досліджує трансформацію моделей створення вартості через впровадження реманufактурингу, сервісних бізнес-моделей та циркулярних екосистем [13; 5]. У цьому контексті циркулярна економіка виступає джерелом конкурентних переваг.

Інституційно-бар'єрний підхід фокусується на чинниках, що стримують циркулярну трансформацію, зокрема нормативних обмеженнях, інвестиційних ризиках та інертності ринкової поведінки [23; 45]. Його врахування є необхідним для адаптації циркулярних стратегій до конкретних економічних умов.

Таким чином, аналіз і узагальнення сучасних підходів (табл. 1.3) свідчать, що циркулярна економіка є комплексною теоретико-прикладною концепцією,

яка поєднує системне бачення сталого розвитку з практичними управлінськими інструментами та трансформацією бізнес-моделей. Це створює ґрунтовну методологічну основу для подальшого дослідження циркулярного маркетингу в діяльності виробничих підприємств.

На рис. 1.1 узагальнено теоретичну логіку формування циркулярного маркетингу як складової трансформації сучасного підприємства.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок циркулярної економіки, бізнес-моделі та циркулярного маркетингу

Джерело: сформовано автором

Як показано на рисунку, концепція циркулярної економіки виступає методологічною основою змін, визначаючи принципи замкненості матеріальних потоків і ресурсоефективності. Їх імплементація зумовлює трансформацію бізнес-моделі підприємства через зміну ціннісної пропозиції, оптимізацію витрат та впровадження циркулярних KPI. Наступним етапом є інтеграція інструментів циркулярного маркетингу — формування екологічної цінності, ESG-комунікацій

та зеленого позиціонування. У підсумку забезпечується досягнення економічної стійкості, екологічного ефекту та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Теоретичні основи та інструментарій циркулярного маркетингу у виробничій діяльності

Циркулярний маркетинг є відносно новим напрямом розвитку маркетингової теорії, що формується під впливом концепції циркулярної економіки та сталого розвитку. Його поява зумовлена необхідністю переосмислення ролі маркетингу в умовах переходу від лінійної моделі господарювання до замкнених ресурсних циклів, де створення цінності пов'язується не лише з продажем товарів, а із забезпеченням тривалого використання продукції, повторного залучення ресурсів і мінімізації екологічного впливу [30; 39].

У наукових дослідженнях циркулярний маркетинг розглядається як інструмент інтеграції принципів циркулярної економіки в систему управління ринковою діяльністю підприємства. Зокрема, підкреслюється, що маркетинг у циркулярній моделі має забезпечувати формування попиту на продукти із продовженим життєвим циклом, стимулювати відповідальне споживання та підтримувати реалізацію бізнес-моделей повторного використання і відновлення продукції [53; 54]. У цьому контексті циркулярний маркетинг виходить за межі традиційного просування товару і трансформується у механізм управління споживчою поведінкою в напрямі екологічної та ресурсної раціональності.

Сучасні зарубіжні дослідження також трактують циркулярний маркетинг як еволюцію маркетингових концепцій, де фокус переноситься з максимізації короткострокових продажів на створення довгострокової цінності для споживача та суспільства в межах замкнених ресурсних систем [30; 1]. Такий підхід передбачає інтеграцію принципів 4R–9R у комплекс маркетингу, модифікацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики відповідно до вимог

циркулярної бізнес-моделі.

Водночас окремі автори наголошують, що циркулярний маркетинг не є тотожним «зеленому» або екологічному маркетингу. Якщо зелений маркетинг зосереджується передусім на мінімізації негативного впливу товару на довкілля, то циркулярний маркетинг охоплює управління повним життєвим циклом продукту, включаючи повторне використання, ремонт, повернення продукції, ремануфактуринг та вторинне залучення матеріалів [39; 53]. Таким чином, його предметом є не лише екологічні характеристики товару, а організація замкненого циклу взаємодії між виробником, споживачем та іншими учасниками ланцюга створення вартості.

З урахуванням проаналізованих підходів циркулярний маркетинг доцільно визначити як систему стратегічних і тактичних маркетингових рішень, спрямованих на формування, просування та підтримку циркулярних бізнес-моделей через управління життєвим циклом продукції, стимулювання повторного використання ресурсів і формування відповідальної споживчої поведінки.

Визначення специфіки циркулярного маркетингу потребує його порівняння з традиційним і «зеленим» маркетингом, оскільки ці концепції мають спільну теоретичну основу, але відрізняються за стратегічними орієнтирами, предметом управління та очікуваними результатами. Еволюція маркетингових концепцій засвідчує перехід від орієнтації виключно на задоволення попиту та максимізацію продажів до врахування екологічних і соціальних наслідків ринкової діяльності [25; 30].

Традиційний маркетинг базується на концепції максимізації прибутку через задоволення потреб споживачів і зосереджується насамперед на формуванні попиту, просуванні товару та стимулюванні збуту. У межах лінійної економічної моделі він не враховує повною мірою екологічних наслідків виробництва і споживання, а його логіка спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції [30].

Зелений маркетинг виник як реакція на зростання екологічних проблем і

передбачає інтеграцію екологічних характеристик у товарну політику, позиціонування та комунікації підприємства. Його основною метою є мінімізація негативного впливу продукту на довкілля, а також формування екологічно свідомого попиту [54; 55]. Проте зелений маркетинг здебільшого обмежується стадією виробництва та споживання і не охоплює повною мірою питання повернення продукції чи замикання ресурсних потоків.

Циркулярний маркетинг є більш комплексним підходом, оскільки ґрунтується на принципах циркулярної економіки і передбачає управління повним життєвим циклом продукту. Він спрямований не лише на екологізацію продукту, а й на організацію системи повторного використання, ремонту, ремануфактурингу та повернення продукції в господарський обіг [39; 53]. Як зазначають сучасні дослідники, циркулярний маркетинг трансформує саму логіку створення цінності, орієнтуючи підприємство на довгострокову взаємодію зі споживачем та збереження ресурсної вартості [1; 30].

З метою систематизації ключових відмінностей між зазначеними підходами доцільно використати узагальнюючу характеристику (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння традиційного, зеленого та циркулярного маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Зелений маркетинг	Циркулярний маркетинг
Економічна модель	Лінійна («виробити–продати»)	Переважно лінійна з екологічними елементами	Циркулярна (замкнені цикли)
Основна мета	Збільшення обсягів продажів і прибутку	Зменшення екологічного впливу продукту	Збереження ресурсної цінності та управління життєвим циклом
Об’єкт управління	Товар і попит	Екологічні характеристики товару	Повний життєвий цикл продукту
Ставлення до відходів	Не є стратегічним фактором	Мінімізація негативного впливу	Повернення відходів у виробничий цикл
Взаємодія зі споживачем	Разовий акт купівлі	Екологічна орієнтація вибору	Довгострокова взаємодія, повторне використання, сервісні моделі

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 30; 39; 53; 54]

Як видно з таблиці 1.4, циркулярний маркетинг виходить за межі

екологічної модифікації традиційної маркетингової політики та інтегрує принципи замкненого циклу у всі елементи комплексу маркетингу. Він орієнтований на створення довгострокової цінності, формування відповідальної споживчої поведінки та підтримку циркулярних бізнес-моделей. Таким чином, циркулярний маркетинг можна розглядати як етап еволюційного розвитку маркетингових концепцій, що відповідає умовам переходу до циркулярної економіки та сталого розвитку.

Інструменти циркулярного маркетингу формуються з урахуванням принципів замкненого циклу та орієнтовані на інтеграцію екологічних і соціально відповідальних рішень у систему ринкової діяльності підприємства. Їх застосування забезпечує не лише просування продукції, а й підтримку циркулярних бізнес-моделей, продовження життєвого циклу товарів та формування культури відповідального споживання [39; 30].

Одним із базових інструментів є екологічна упаковка, яка передбачає використання перероблюваних, біорозкладних або багаторазових матеріалів, мінімізацію обсягу пакування та забезпечення можливості його повернення у виробничий цикл. Раціональне проектування упаковки дозволяє зменшити кількість відходів і підвищити ресурсну ефективність, що відповідає принципам циркулярної економіки [10]. З маркетингової точки зору екологічна упаковка виконує функцію комунікації екологічних переваг продукції та підвищує її привабливість для споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

Важливим інструментом є повторне використання продукції або її компонентів. Реалізація цього напряму відбувається через програми повернення товарів, системи зворотної логістики, ремонт і реманufактуринг, а також сервісні бізнес-моделі (наприклад, product-as-a-service) [36; 29]. Застосування таких механізмів сприяє подовженню життєвого циклу продукції та збереженню її ресурсної цінності, водночас формуючи довгострокові відносини між виробником і споживачем.

Екобрендинг є інструментом формування стійкого іміджу підприємства, що базується на принципах циркулярності та екологічної відповідальності. Він

передбачає інтеграцію відповідних цінностей у позиціонування бренду, комунікаційну політику та корпоративну стратегію. Дослідження свідчать, що екологічна самоідентифікація споживачів і позитивне сприйняття «зелених» характеристик бренду суттєво впливають на купівельну поведінку [8; 1]. Таким чином, екобрендинг стає інструментом підвищення лояльності та конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення набувають ESG-комунікації (Environmental, Social, Governance), що забезпечують прозорість діяльності підприємства у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Публікація нефінансових звітів, інформування про скорочення викидів, впровадження екологічних стандартів та соціальних ініціатив формують довіру інвесторів і споживачів, а також підвищують ринкову капіталізацію підприємства [20; 55]. У межах циркулярного маркетингу ESG-комунікації підтверджують практичну реалізацію задекларованих принципів циркулярності.

Відповідальне позиціювання є стратегічним інструментом, спрямованим на формування довгострокової ціннісної пропозиції. Воно передбачає акцент на ремонтопридатності продукції, можливості її повторного використання або переробки, а також на прозорості ланцюга постачання. Такий підхід трансформує споживче сприйняття товару з одноразового об’єкта купівлі у ресурс довготривалого користування та сприяє розвитку сталих моделей поведінки [53; 39].

Для систематизації зазначених інструментів доцільно подати їх узагальнену характеристику в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти циркулярного маркетингу та їх функціональне призначення

Інструмент	Зміст	Маркетинговий ефект
Екологічна упаковка	Перероблювані або біорозкладні матеріали, зменшення обсягів пакування	Зниження відходів, посилення екологічного іміджу
Повторне використання продукції	Повернення, ремонт, реманufактуринг, сервісні моделі	Подовження життєвого циклу, зростання лояльності

Продовження таблиці 1.5

Екобрендинг	Формування бренду на основі принципів сталості	Підвищення довіри та конкурентних переваг
ESG-комунікації	Нефінансова звітність, прозорість екологічних і соціальних показників	Зростання інвестиційної та ринкової привабливості
Відповідальне позиціювання	Орієнтація на довгострокову цінність і стале споживання	Формування відповідальної поведінки клієнтів

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 8; 10; 20; 29; 36; 39; 53; 55]

Інструменти циркулярного маркетингу забезпечують комплексну інтеграцію принципів циркулярної економіки у ринкову діяльність підприємства, сприяючи формуванню довгострокової конкурентної переваги та досягненню цілей сталого розвитку.

Роль маркетингу у формуванні попиту на циркулярні продукти є ключовою, оскільки саме через маркетингові механізми відбувається трансформація споживчих установок, цінностей і поведінкових моделей відповідно до принципів циркулярної економіки. На відміну від традиційного підходу, де маркетинг переважно стимулює зростання обсягів споживання, у циркулярній моделі його функція полягає у формуванні попиту, орієнтованого на довгострокову цінність, повторне використання та відповідальне споживання [30; 39].

Сучасні дослідження доводять, що маркетинг здатен впливати на сприйняття екологічної та соціальної цінності продукту, формуючи готовність споживачів обирати товари з подовженим життєвим циклом або ті, що підлягають ремонту чи переробці [1; 8]. Важливим чинником є екологічна самоідентифікація споживачів: чим сильніше людина асоціює себе з принципами сталості, тим вищою є ймовірність вибору циркулярного продукту [8]. Таким чином, маркетинг виступає не лише інструментом просування, а механізмом формування нових соціальних норм споживання.

У межах циркулярної економіки маркетинг забезпечує кілька стратегічних функцій. По-перше, інформаційно-освітню, яка передбачає донесення до споживачів відомостей про екологічні переваги продукції, можливості її

повторного використання або повернення до виробника. По-друге, стимулюючу функцію — створення економічних та поведінкових мотиваторів (знижки за повернення товару, бонусні програми, сервісні пакети) [29; 36]. По-третє, комунікаційну функцію, спрямовану на формування довіри до бренду через прозорість ESG-практик і публічну звітність [20; 55].

Дослідники підкреслюють, що успішність циркулярного маркетингу значною мірою залежить від правильного позиціювання продукту та акценту на його доданій цінності — економічній, функціональній та екологічній [53; 39]. При цьому важливо уникати «greenwashing», оскільки невідповідність заявлених характеристик реальним практикам може негативно вплинути на довіру споживачів та репутацію підприємства.

Формування попиту на циркулярні продукти також пов’язане із розвитком нових моделей споживання, зокрема орієнтацією на сервісні рішення замість володіння, спільне використання та довготривалу експлуатацію товарів [36; 13]. У цьому контексті маркетинг стає інструментом зміни парадигми споживання, де ключовим є не обсяг купівлі, а ефективність використання ресурсу.

Отже, роль маркетингу у формуванні попиту на циркулярні продукти полягає у створенні економічних, інформаційних і ціннісних передумов для прийняття споживачами рішень на користь сталих альтернатив. Маркетинг у циркулярній економіці трансформується з інструмента стимулювання масового споживання у механізм формування відповідальної поведінки та підтримки замкнених ресурсних циклів, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємств.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві

Оцінювання ефективності впровадження циркулярних підходів і циркулярного маркетингу на підприємстві потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних показників у

єдину систему аналізу. У сучасних наукових дослідженнях наголошується, що вимірювання результативності циркулярної економіки не може обмежуватися лише фінансовими критеріями, оскільки її сутність полягає у створенні довгострокової цінності для бізнесу та суспільства [4; 15].

З економічної точки зору оцінювання ефективності ґрунтується на традиційних фінансово-економічних методах аналізу, доповнених показниками ресурсоефективності. Серед ключових індикаторів виокремлюють зниження собівартості продукції за рахунок використання вторинної сировини, економію матеріальних і енергетичних ресурсів, приріст прибутку від реалізації циркулярних бізнес-моделей, а також показники інвестиційної ефективності (NPV, IRR, строк окупності) [4; 13]. Дослідження впливу циркулярних практик на результати діяльності підприємств підтверджують позитивний кореляційний зв’язок між рівнем циркулярності та фінансовою стійкістю компанії [4].

Екологічний вимір оцінювання передбачає використання показників, що характеризують зменшення негативного впливу на довкілля. До них належать рівень скорочення відходів, частка перероблених або повторно використаних матеріалів, зниження обсягів викидів CO_2, індекс ресурсоефективності та коефіцієнт замкненості матеріальних потоків [37; 22]. У цьому контексті широко застосовуються методики оцінки життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment – LCA), які дозволяють визначити екологічний слід продукту на всіх етапах його існування — від видобутку сировини до утилізації або повторного використання [15].

Соціальна складова ефективності циркулярних практик охоплює показники впливу на стейкхолдерів та суспільство. До них належать рівень зайнятості у сфері циркулярних ініціатив, покращення умов праці, розвиток партнерських відносин у межах локальних екосистем, а також рівень довіри споживачів і лояльності до бренду [1; 55]. Соціальний ефект також може вимірюватися через індикатори задоволеності споживачів, готовності підтримувати відповідальні бренди та рівень залучення клієнтів до програм повернення або повторного використання продукції [53].

З метою систематизації підходів до оцінювання доцільно узагальнити ключові групи показників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Показники оцінювання ефективності впровадження циркулярних практик

Група показників	Основні індикатори	Методики вимірювання
Економічні	Рентабельність, економія ресурсів, зниження собівартості, NPV, IRR	Фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз
Екологічні	Зменшення відходів, скорочення викидів CO_2, частка вторинних матеріалів	LCA, матеріальний баланс, екологічний аудит
Соціальні	Рівень лояльності споживачів, соціальна відповідальність, залучення стейкхолдерів	Соціальний аудит, опитування, ESG-звітність

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 4; 15; 22; 37; 55]

Як видно з таблиці 1.6, оцінювання ефективності циркулярної економіки потребує інтегрованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває використання ESG-показників, які інтегрують економічні, екологічні та соціальні аспекти в єдину систему звітності [20].

Отже, методики оцінювання ефективності впровадження циркулярних підходів мають комплексний характер і дозволяють визначити не лише фінансовий результат, а й рівень екологічної та соціальної цінності, створеної підприємством. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та формує основу для стратегічного розвитку виробничого підприємства в умовах циркулярної економіки.

Система KPI циркулярності є інструментом кількісного вимірювання рівня впровадження принципів циркулярної економіки в діяльність підприємства та дозволяє оцінити ступінь замкненості матеріальних потоків, ресурсоефективності й соціальної результативності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що KPI циркулярності мають відображати здатність підприємства зберігати ресурсну цінність продукції, мінімізувати відходи та створювати довгострокову економічну й суспільну вигоду [4; 22].

В основі формування KPI лежить концепція інтегрованого вимірювання,

яка поєднує економічні, екологічні та соціальні параметри. Відповідно до сучасних підходів, ключовими критеріями циркулярності виступають рівень повторного використання ресурсів, частка вторинної сировини у виробництві, коефіцієнт повернення продукції та показники зменшення вуглецевого сліду [15; 37].

Економічні KPI циркулярності відображають фінансову доцільність впроваджених практик. До них належать:

– частка доходу від циркулярних продуктів у загальному обсязі реалізації;

– економія витрат за рахунок використання вторинної сировини;

– рентабельність циркулярних бізнес-моделей;

– коефіцієнт окупності інвестицій у циркулярні технології (ROI) [4; 13].

Екологічні KPI характеризують ступінь замкненості ресурсних потоків і вплив на довкілля. Серед них:

– коефіцієнт циркулярного використання матеріалів (Circular Material Use Rate);

– частка відходів, що повторно використовуються або переробляються;

– скорочення обсягів викидів CO_2;

– індекс ресурсоефективності (співвідношення створеної доданої вартості до спожитих ресурсів) [22; 37].

Соціальні KPI відображають вплив циркулярних ініціатив на стейкхолдерів та суспільство:

– рівень залучення споживачів до програм повернення продукції;

– індекс задоволеності клієнтів циркулярними продуктами;

– кількість створених робочих місць у сфері циркулярних ініціатив;

– рівень довіри до бренду та показники ESG-зрілості [1; 55].

Для систематизації ключових показників доцільно узагальнити їх у таблиці 1.7.

Як видно з таблиці 1.7, система KPI циркулярності дозволяє оцінити не лише обсяг упроваджених циркулярних рішень, а й їх економічну, екологічну та соціальну результативність. Інтеграція таких показників у стратегічну систему

управління забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства та створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.7

KPI циркулярності підприємства

Група KPI	Показник	Зміст
Економічні	Частка доходу від циркулярних продуктів	Відображає комерційну результативність
	ROI циркулярних інвестицій	Ефективність вкладень у циркулярні технології
	Економія ресурсів	Зменшення витрат на первинну сировину
Екологічні	Circular Material Use Rate	Частка вторинних матеріалів у виробництві
	Рівень переробки відходів	Коефіцієнт замкненості матеріальних потоків
	Зниження викидів CO_2	Екологічний ефект
Соціальні	Індекс залучення споживачів	Участь у програмах повернення/ремонту
	Рівень ESG-прозорості	Відповідність міжнародним стандартам
	Індекс довіри до бренду	Репутаційний ефект

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 4; 13; 15; 22; 37; 55]

Оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження принципів циркулярної економіки є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити наявний потенціал, системні обмеження та напрями трансформації бізнес-моделі. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що готовність до циркулярної трансформації має багатовимірний характер і охоплює організаційні, технологічні, фінансові та ринкові аспекти діяльності підприємства [13; 23].

Один із поширених підходів ґрунтується на концепції зрілості (maturity model), яка передбачає визначення рівня інтеграції циркулярних практик у структуру управління, виробничі процеси та маркетингову діяльність підприємства. У межах цього підходу виділяють декілька рівнів: початковий (фрагментарні екологічні ініціативи), базовий (реалізація окремих елементів 4R), інтегрований (включення циркулярності у стратегію підприємства) та системний (повна трансформація бізнес-моделі відповідно до принципів замкненого циклу) [24; 13]. Така модель дозволяє оцінити, на якому етапі розвитку перебуває підприємство та які заходи необхідні для підвищення рівня його циркулярної

зрілості.

Інший підхід базується на стратегічній оцінці впливу циркулярних практик на результати діяльності підприємства. Згідно з дослідженнями, рівень готовності визначається через аналіз управлінської стратегії, інноваційного потенціалу, ресурсної забезпеченості та взаємодії із зовнішнім середовищем [23]. Особлива увага приділяється інтеграції циркулярних принципів у систему стратегічного планування та корпоративну культуру.

Фінансово-економічний підхід передбачає оцінювання інвестиційної спроможності підприємства до впровадження циркулярних технологій, рівня доступу до фінансових ресурсів та окупності відповідних проєктів [4]. У цьому контексті важливими є показники фінансової стійкості, коефіцієнти ліквідності та інвестиційна привабливість підприємства.

Технологічний підхід зосереджується на оцінці виробничих процесів, ступеня модернізації обладнання, можливості впровадження екодизайну, систем зворотної логістики та цифрових інструментів управління ресурсами [16; 46]. Рівень цифрової трансформації підприємства також розглядається як фактор, що впливає на здатність реалізувати циркулярну модель [46].

Організаційно-культурний підхід акцентує увагу на готовності персоналу, рівні екологічної свідомості керівництва, наявності внутрішніх регламентів і системи мотивації для підтримки циркулярних ініціатив. Дослідження доводять, що інституційні бар’єри та опір змінам можуть суттєво уповільнювати впровадження циркулярної моделі [23].

Узагальнення підходів до оцінювання рівня готовності підприємства подано в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Підходи до оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження циркулярної економіки

Підхід	Основні критерії	Характер оцінювання
Модель зрілості	Рівень інтеграції циркулярних принципів у стратегію	Поетапна (від початкового до системного рівня)

Продовження таблиці 1.8

Стратегічний	Наявність циркулярної стратегії, інноваційний потенціал	Якісний та кількісний аналіз
Фінансовий	Інвестиційна спроможність, окупність проєктів	Фінансовий аналіз
Технологічний	Ступінь модернізації, екодизайн, цифровізація	Аудит виробничих процесів
Організаційний	Корпоративна культура, компетентності персоналу	Експертна оцінка, опитування

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 13; 16; 23; 24; 46]

Як видно з таблиці 1.8, рівень готовності підприємства до циркулярної трансформації визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. Найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує стратегічну, економічну, технологічну та соціально-організаційну складові.

Таким чином, оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження циркулярної економіки є передумовою розроблення обґрунтованої програми трансформації та дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з переходом до нової бізнес-моделі.

Для забезпечення логічного переходу до аналітичного розділу магістерської роботи доцільно сформувати інтегровану систему показників, яка дозволить комплексно оцінити рівень впровадження циркулярного маркетингу на виробничому підприємстві. Така система має поєднувати показники економічної результативності, екологічної ефективності, соціальної складової та маркетингової активності, що відповідає сучасним підходам до оцінювання циркулярності бізнесу [4; 15; 23].

Запропонована система показників орієнтована на можливість практичного застосування в аналітичному розділі при дослідженні діяльності виробничого підприємства, зокрема агропромислового сектору, та передбачає використання доступних фінансових, виробничих і маркетингових даних.

До економічного блоку доцільно включити показники, які характеризують фінансову доцільність впровадження циркулярних рішень. Серед них: частка доходу від продукції з елементами циркулярності; рентабельність продажів;

динаміка собівартості; коефіцієнт економії матеріальних ресурсів; частка інвестицій у модернізацію та екологічні проєкти [4; 13]. Аналіз цих показників дозволить оцінити економічний ефект від упровадження циркулярних підходів.

Екологічний блок охоплює індикатори, що відображають ступінь замкненості ресурсних потоків і зниження екологічного навантаження. До них належать: частка вторинної сировини у виробництві; коефіцієнт переробки відходів; рівень утилізації побічної продукції; обсяг скорочення викидів; індекс ресурсоефективності [22; 37]. Застосування цих показників дасть змогу оцінити екологічну складову циркулярної трансформації.

Маркетинговий блок має відображати рівень розвитку циркулярного маркетингу та його вплив на ринкові позиції підприємства. Доцільно використовувати такі індикатори: частка екологічно сертифікованої продукції у загальному обсязі реалізації; рівень впізнаваності бренду як «сталого»; інтенсивність ESG-комунікацій; частка витрат на екологічні комунікації у загальному маркетинговому бюджеті; рівень лояльності клієнтів [30; 53; 55].

Соціальний блок включає показники, що характеризують взаємодію зі стейкхолдерами: рівень залучення споживачів до програм повторного використання; індекс задоволеності клієнтів; кількість партнерських екологічних ініціатив; показники корпоративної соціальної відповідальності [1; 55].

Для систематизації пропонується узагальнити перелік показників у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Система показників оцінювання впровадження циркулярного маркетингу у діяльність підприємства

Блок оцінювання	Показники	Аналітичне призначення
Економічний	Частка доходу від циркулярної продукції; рентабельність; економія ресурсів; інвестиції в екопроєкти	Визначення фінансової результативності
Екологічний	Частка вторинної сировини; рівень переробки відходів; скорочення викидів; індекс ресурсоефективності	Оцінка замкненості матеріальних потоків

Продовження таблиці 1.9

Маркетинговий	Частка сертифікованої продукції; витрати на ESG-комунікації; рівень лояльності; впізнаваність бренду	Аналіз ринкових позицій
Соціальний	Залучення споживачів; індекс задоволеності; CSR-показники	Оцінка впливу на стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 4; 13; 15; 22; 23; 30; 37; 53; 55]

Як видно з таблиці 1.9, система показників має комплексний характер і дозволяє здійснити всебічний аналіз рівня впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві. У другому розділі роботи ці індикатори можуть бути використані для:

1. діагностики поточного стану;
2. виявлення сильних і слабких сторін;
3. розрахунку інтегрального показника циркулярності;
4. обґрунтування напрямів удосконалення.

Висновки до розділу 1

У розділі узагальнено теоретико-методологічні засади циркулярної економіки як сучасної моделі господарювання, що забезпечує збереження ресурсної цінності продуктів і матеріалів шляхом замкненості потоків, подовження життєвого циклу продукції та мінімізації відходів, а також окреслено її відмінність від лінійної моделі. Обґрунтовано, що практична реалізація циркулярності базується на ієрархії принципів 4R і їх розширенні до 9R, що відображає перехід від управління відходами до управління життєвим циклом продукції та трансформації бізнес-моделей. Доведено, що циркулярна економіка є практичним механізмом забезпечення сталого розвитку підприємств, оскільки поєднує економічну результативність, екологічну відповідальність і соціальний ефект, а для виробничих підприємств створює передумови підвищення ресурсоефективності, інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості до ресурсних і регуляторних ризиків.

Розкрито теоретичні основи циркулярного маркетингу як еволюції маркетингових концепцій, орієнтованої на підтримку циркулярних бізнес-

моделей, управління повним життєвим циклом продукту та формування відповідальної споживчої поведінки. Встановлено принципові відмінності циркулярного маркетингу від традиційного та «зеленого» підходів, зокрема за стратегічними цілями, об’єктом управління, ставленням до відходів і характером взаємодії зі споживачем. Систематизовано основні інструменти циркулярного маркетингу (екологічна упаковка, повторне використання продукції, екобрендинг, ESG-комунікації, відповідальне позиціювання) та обґрунтовано роль маркетингу у формуванні попиту на циркулярні продукти через інформаційно-освітні, комунікаційні та стимулюючі механізми, що сприяють зміні споживчих установок і підтримці моделей довгострокового користування.

Сформовано методичне підґрунтя для оцінювання результативності впровадження циркулярного маркетингу, яке передбачає комплексне поєднання економічних, екологічних і соціальних критеріїв та використання кількісних і якісних методів аналізу. Визначено доцільність застосування системи KPI циркулярності для вимірювання ресурсоефективності, рівня замкненості матеріальних потоків, екологічного впливу та ринково-репутаційних ефектів, а також обґрунтовано підходи до діагностики готовності підприємства до циркулярної трансформації з урахуванням стратегічних, фінансових, технологічних та організаційно-культурних факторів. На цій основі сформовано інтегровану систему показників, придатну для використання в аналітичному розділі з метою діагностики поточного стану, виявлення сильних і слабких сторін, розрахунку узагальнюючих індикаторів та обґрунтування напрямів удосконалення впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
Аналіз передумов та можливостей впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є одним із провідних суб'єктів аграрного ринку України та входить до складу міжнародної вертикально інтегрованої групи Kernel Holding S.A., яка здійснює діяльність у сфері виробництва, переробки, логістики та експорту сільськогосподарської продукції [19; 24]. Підприємство виконує функцію торговельно-експортного підрозділу групи, забезпечуючи закупівлю зернових та олійних культур, координацію логістичних операцій і реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організаційна структура управління товариства має функціональний характер та інтегрована у корпоративну систему управління групи. Стратегічні рішення формуються відповідно до корпоративної політики Kernel Holding S.A., тоді як операційне управління здійснюється через комерційний, логістичний, фінансово-економічний та адміністративний напрями діяльності [19; 42]. Така модель управління забезпечує узгодженість бізнес-процесів і підвищує ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Масштаби діяльності підприємства визначаються значними обсягами експорту агропродукції та використанням розвиненої інфраструктурної бази групи, включаючи елеваторні комплекси, залізничну логістику та портові термінали [19; 24]. За наявними аналітичними даними, компанія належить до найбільших експортерів зернових та олійних культур в Україні, що підтверджує її стратегічну роль у формуванні експортного потенціалу аграрного сектору [33; 52].

З метою узагальнення ключових характеристик підприємства подано

стислу аналітичну таблицю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Належність	Входить до складу групи Kernel Holding S.A.
Основний вид діяльності	Оптова торгівля зерновими та олійними культурами, експорт агропродукції
Функціональна роль	Торговельно-експортний підрозділ вертикально інтегрованої аграрної групи
Структура управління	Функціональна, інтегрована у корпоративну систему управління
Основні ринки	Внутрішній ринок України та міжнародні ринки
Інфраструктурна база	Використання елеваторних, логістичних і портових потужностей групи

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 24; 33; 42]

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є масштабним експортоорієнтованим підприємством агропромислового сектору, діяльність якого базується на інтеграції виробничих, логістичних і торговельних процесів у межах міжнародної корпоративної структури, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати комплексно, з урахуванням показників доходів, витрат, валового та чистого прибутку, а також коефіцієнтів рентабельності. Такий підхід дозволяє оцінити як масштаби діяльності підприємства, так і ефективність використання ресурсів упродовж 2021–2024 років [33].

Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєва волатильність доходів та фінансових результатів. Одночасно відбувається трансформація структури витрат і підвищення маржинальності діяльності у 2023–2024 роках, що позитивно вплинуло на показники рентабельності.

Для узагальнення основних фінансових індикаторів сформовано розширену аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Комплексний аналіз доходів, витрат та рентабельності

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	85791541	67925986	62056891	24112116	–71,9 %
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1648945	–1719296	5138344	4373035	+165,2 %
Сукупні витрати та втрати (оцінка)*, тис. грн	84142596	69645282	56918547	19739081	–76,5 %
Чиста маржа (Net profit margin), %	1,92	–2,53	8,28	18,13	+16,21 в.п.
Абсолютний приріст прибутку, тис. грн	—	–3368241	+6857640	–765309	+2 724090
Темп зростання прибутку, %	—	–204,2	+398,9	–14,9	+165,2
Темп зміни доходу, %	—	–20,8	–8,6	–61,2	—

Примітка: показник є аналітичною оцінкою на основі фінансового результату і не тотожний сумі операційних витрат за формами звітності

Джерело: сформовано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» [33]

Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2021 році підприємство працювало з низькою маржинальністю (1,92 %), що характерно для великого аграрного трейдингу з високими оборотами. У 2022 році внаслідок перевищення витрат над доходами сформовано збиток, а рентабельність набула від’ємного значення. Водночас 2023 рік характеризується різким покращенням фінансового результату: чистий прибуток зріс більш ніж утричі порівняно з 2021 роком, а маржинальність перевищила 8 %. У 2024 році, попри суттєве скорочення доходів, рентабельність продажів досягла 18,13 %, що свідчить про значну оптимізацію витратної частини та підвищення ефективності операцій.

З метою глибшої оцінки стабільності функціонування підприємства доцільно узагальнити ключові якісні індикатори фінансової стійкості, що дозволяють інтерпретувати динаміку основних фінансових результатів. Систематизацію відповідних показників наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Індикатори фінансової адаптивності та ризиковості діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД

Показник	Економічний зміст	Інтерпретація
Коефіцієнт чистої рентабельності	Частка чистого прибутку в чистому доході	Свідчить про підвищення адаптивності у 2023–2024 рр.
Динаміка фінансового результату	Зміна абсолютного розміру прибутку	Відображає відновлення після збиткового 2022 р.
Варіативність доходів	Коливання обсягів реалізації упродовж періоду	Підтверджує залежність від кон'юнктури зовнішнього ринку
Операційна гнучкість	Зростання маржі за умов скорочення доходів	Свідчить про ефективну оптимізацію витрат

Джерело: сформовано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» [33]

Як видно з таблиці 2.3, фінансова модель підприємства характеризується поєднанням високої волатильності доходів із позитивною динамікою прибутковості у посткризовий період. Після збиткового 2022 року підприємство змогло відновити фінансовий результат та забезпечити зростання чистої маржі у 2023–2024 роках, що свідчить про ефективність антикризового управління та внутрішню адаптивність бізнес-процесів.

Водночас значна варіативність доходів підтверджує високу залежність від світових цін на аграрну продукцію та зовнішньоекономічних умов здійснення діяльності. Таким чином, результати, узагальнені в таблиці 2.4, дозволяють охарактеризувати фінансовий стан підприємства як відносно стійкий за рахунок операційної гнучкості, але чутливий до макроекономічних та кон'юнктурних факторів.

Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство функціонує в умовах високої залежності від ринкової кон'юнктури, однак демонструє здатність до адаптації через підвищення ефективності управління витратами та зростання прибутковості навіть за зниження обсягів реалізації.

Проведений аналіз фінансових показників ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2021–2024 роки дає підстави сформулювати висновок про нестійкий, але адаптивний характер розвитку підприємства. Динаміка доходів свідчить про

суттєве скорочення обсягів реалізації у 2022–2024 роках порівняно з 2021 роком, що обумовлено впливом зовнішніх ринкових, логістичних та макроекономічних чинників. Така волатильність доходів вказує на високу залежність підприємства від кон'юнктури аграрного ринку та умов здійснення експортних операцій.

Водночас аналіз прибутковості демонструє наявність внутрішніх резервів фінансової стабілізації. Після збиткового 2022 року підприємство не лише відновило прибутковість, але й суттєво підвищило рентабельність продажів у 2023–2024 роках. Зростання маржинальності за умов зменшення доходів свідчить про оптимізацію структури витрат, підвищення операційної ефективності та більш раціональне використання ресурсів.

Отже, розвиток ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у досліджуваному періоді характеризується не рівномірною стабільністю, а циклічною динамікою з елементами ризику. Проте здатність підприємства відновлювати прибутковість після кризового періоду та забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть за зниження оборотів дозволяє оцінити його фінансовий стан як відносно стійкий у довгостроковій перспективі. Це свідчить про наявність ефективної системи управління, здатність до адаптації та потенціал для подальшого стабілізованого розвитку за умов сприятливої ринкової кон'юнктури.

2.2 Оцінка маркетингової діяльності та екологічних аспектів функціонування підприємства

Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати з урахуванням особливостей його діяльності як експортно орієнтованого підрозділу вертикально інтегрованої агропромислової групи Kernel Holding S.A. [19; 24]. Підприємство функціонує переважно у B2B-сегменті, що визначає специфіку формування комплексу маркетингу та довгострокову контрактну орієнтацію [57].

Стратегічна орієнтація підприємства базується на експортній моделі розвитку з фокусом на міжнародні ринки збуту зернових та олійних культур.

Географічна диверсифікація дозволяє мінімізувати ризики залежності від окремих країн-імпортерів та оперативно реагувати на зміни світової кон'юнктури [52; 61]. Товарна політика характеризується стандартизацією продукції відповідно до міжнародних вимог якості та сертифікації, що є необхідною умовою для роботи на глобальних ринках [19]. З огляду на біржовий характер продукції, конкурентні переваги формуються не стільки через диференціацію товару, скільки через надійність постачання, ефективність логістики та репутацію підприємства [24].

Цінова стратегія має адаптивний характер і залежить від світових котирувань на аграрну продукцію, валютних коливань та логістичних витрат. Підприємство використовує форвардні контракти та інші інструменти управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативний вплив цінової волатильності [30; 57]. Збутова політика базується на використанні власної інфраструктури групи — елеваторів, залізничної логістики та портових терміналів, що забезпечує контроль ланцюга поставок і конкурентні переваги у швидкості виконання контрактів [19; 24].

Комунікаційна стратегія має корпоративний характер і спрямована на підтримання бренду надійного міжнародного партнера. Важливу роль відіграють ESG-комунікації, оприлюднення нефінансової звітності та відповідність стандартам сталого розвитку [20; 55]. Це формує позитивний імідж підприємства серед інвесторів, банківських установ та міжнародних контрагентів [1; 53].

З метою систематизації основних елементів маркетингової стратегії підприємства доцільно подати їх у вигляді таблиці 2.4.

Маркетингова стратегія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» характеризується інтегрованим підходом, орієнтацією на міжнародні ринки, застосуванням інструментів управління ризиками та використанням корпоративних конкурентних переваг. Водночас висока залежність від глобальної цінової кон'юнктури та зовнішньоекономічних факторів потребує постійної адаптації маркетингової політики до змін середовища функціонування.

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Елемент стратегії	Характеристика реалізації	Маркетинговий ефект
Стратегічна орієнтація	Експортно орієнтована модель, B2B-сегмент [19; 24]	Географічна диверсифікація, зниження ринкових ризиків
Товарна політика	Стандартизована продукція, відповідність міжнародним стандартам [19]	Підвищення довіри партнерів
Цінова стратегія	Біржова орієнтація, форвардні контракти, хеджування [30]	Стабілізація маржі, зменшення цінових ризиків
Збутова політика	Прямі канали, власна логістична інфраструктура [24]	Контроль поставок, оптимізація витрат
Комунікаційна політика	Корпоративний бренд, ESG-звітність [20; 55]	Формування репутації надійного партнера
Конкурентна стратегія	Лідерство за витратами та масштабність операцій [57]	Цінова конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 19; 20; 24; 30; 53; 55; 57]

Дослідження каналів збуту, ринків та позиціонування ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати з урахуванням його статусу як експортно орієнтованого підприємства, що функціонує у структурі вертикально інтегрованої агропромислової групи [19; 24]. Специфіка діяльності компанії визначає переважання B2B-моделі продажів, орієнтованої на великі міжнародні контракти та прямі договірні відносини.

Канали збуту підприємства мають переважно прямий характер. Реалізація зернових та олійних культур здійснюється безпосередньо іноземним трейдерам, переробним компаніям, транснаціональним корпораціям та великим імпортерам. Така структура збуту дозволяє мінімізувати кількість посередників і забезпечити контроль над формуванням ціни та виконанням контрактів [24]. Важливою конкурентною перевагою є використання логістичної інфраструктури групи Kernel, зокрема елеваторних комплексів, залізничних маршрутів і портових терміналів, що забезпечує повний контроль ланцюга поставок і своєчасність виконання зобов’язань [19]. Отже, збутова система характеризується високим рівнем інтеграції та операційної гнучкості.

Аналіз ринків збуту свідчить про значну географічну диверсифікацію експорту. Продукція постачається до країн Європейського Союзу, Близького

Сходу, Північної Африки та Азії, що відповідає структурі українського аграрного експорту [52; 61]. Така диверсифікація знижує залежність від окремих регіонів та підвищує стійкість до змін міжнародної кон'юнктури. Водночас основний обсяг реалізації припадає на зовнішні ринки, що підкреслює експортну орієнтацію компанії.

Позиціонування підприємства на міжнародному ринку ґрунтується на кількох ключових характеристиках. По-перше, це репутація надійного постачальника з великими обсягами експорту та стабільністю контрактів [19]. По-друге, це інтеграція принципів прозорості та відповідності ESG-стандартам, що посилює довіру міжнародних партнерів [20; 55]. По-третє, компанія позиціонується як учасник глобального аграрного ринку з високим рівнем логістичної ефективності та конкурентною ціновою політикою.

З метою узагальнення результатів дослідження доцільно представити їх у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Канали збуту, ринки та позиціонування ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям аналізу	Характеристика	Стратегічний ефект
Канали збуту	Прямі B2B-контракти, використання власної логістичної інфраструктури	Мінімізація посередників, контроль маржі
Тип клієнтів	Міжнародні трейдери, переробні компанії, імпортери	Довгострокові контрактні відносини
Географія ринків	ЄС, Близький Схід, Північна Африка, Азія	Диверсифікація ризиків
Ринкова орієнтація	Переважно експортна	Залежність від світової кон'юнктури
Позиціонування	Надійний міжнародний постачальник з розвиненою логістикою та ESG-практиками	Посилення бренду та довіри партнерів

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 52; 55; 61]

Канали збуту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» характеризуються прямою контрактною моделлю та високою логістичною інтеграцією, ринки збуту — широкою міжнародною диверсифікацією, а позиціонування — орієнтацією на надійність, масштабність та відповідність міжнародним стандартам. Така модель забезпечує підприємству конкурентні переваги, хоча водночас формує

залежність від глобальних аграрних ринків та світових цінових тенденцій.

З метою поглиблення аналізу маркетингової діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснити оцінку елементів маркетингового комплексу за розширеною моделлю 7P з позицій можливості інтеграції принципів циркулярного маркетингу. Застосування даної моделі дозволяє не лише проаналізувати існуючу систему формування конкурентних переваг, а й визначити напрями трансформації традиційного трейдингового маркетингу у циркулярно орієнтований.

Оцінювання поточного стану реалізації маркетингових інструментів та їх потенціалу в контексті циркулярності наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка маркетингового комплексу 7P ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у контексті циркулярного маркетингу

Елемент (7P)	Поточний стан реалізації	Циркулярний потенціал
Product (Продукт)	Стандартизована зернова та олійна продукція, орієнтована на міжнародні вимоги якості	Впровадження систем простежуваності (traceability), формування ESG-пакету для клієнтів, позиціонування продукції як такої, що відповідає принципам сталості
Price (Ціна)	Біржова модель ціноутворення, залежність від світових котирувань, застосування форвардних контрактів	Формування цінової премії за підтверджені екологічні характеристики, участь у «зелених» контрактах
Place (Розподіл)	Використання власної логістичної інфраструктури групи, пряма B2B модель	Оптимізація маршрутів (reduce), зниження логістичного вуглецевого сліду, цифровий контроль перевезень
Promotion (Комунікації)	Корпоративний бренд, ESG-звітність, міжнародна репутація	Використання циркулярності як елементу унікальної торгової пропозиції (УТП), посилення B2B ESG-комунікацій
People (Персонал)	Централізована система управління, корпоративна культура групи	Підготовка персоналу щодо принципів циркулярного маркетингу, екологічна компетентність менеджерів
Process (Процеси)	Інтегроване управління поставками, стандартизовані процедури	Цифровізація ланцюгів поставок, прозорість життєвого циклу партії продукції
Physical evidence (Матеріальні докази)	Сертифікати якості, контрактна документація	Розширена нефінансова звітність, екологічні сертифікати, carbon footprint reporting для партнерів

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 55]

Як видно з таблиці 2.6, більшість елементів маркетингового комплексу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» уже мають інституційну основу для трансформації у циркулярно орієнтовану модель. Особливо значний потенціал спостерігається в елементах Product, Place та Process, де циркулярність може реалізовуватися через підвищення простежуваності продукції, оптимізацію логістики та цифровий контроль ресурсних потоків.

Водночас специфіка діяльності підприємства як трейдингового підрозділу зумовлює обмежені можливості прямого впровадження виробничих елементів циркулярної економіки (reuse, recycle) на рівні самого товариства. Тому основний вектор циркулярного маркетингу доцільно спрямовувати на формування доданої вартості через інформаційну прозорість, відповідність ESG-стандартам, зниження вуглецевого сліду логістичних операцій та комерціалізацію екологічних характеристик продукції у B2B-сегменті.

Результати аналізу маркетингового комплексу засвідчують, що інтеграція принципів циркулярного маркетингу у діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є організаційно можливою та стратегічно доцільною, однак потребує структурованого підходу та закріплення у вигляді спеціалізованої програми циркулярної трансформації.

Оцінювання використання ресурсів, рівня відходів та екологічних ініціатив ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати з урахуванням його належності до вертикально інтегрованої групи Kernel Holding S.A., у межах якої реалізуються корпоративні політики сталого розвитку та екологічного менеджменту [19; 20]. Оскільки підприємство виконує функції торговельно-експортного підрозділу, його прямий екологічний вплив є меншим порівняно з виробничими активами групи, однак воно залучене до управління ресурсними потоками та логістичними операціями.

Використання ресурсів у діяльності підприємства пов’язане насамперед із матеріальними потоками аграрної продукції, енергоспоживанням у логістичних процесах, транспортуванням та зберіганням зернових. Ефективність

використання ресурсів визначається швидкістю обороту товарних запасів, рівнем втрат під час транспортування та зберігання, а також оптимізацією логістичних маршрутів. У межах групи здійснюється модернізація елеваторних потужностей, впровадження енергоефективного обладнання та цифрових систем контролю зберігання продукції, що сприяє зменшенню втрат і підвищенню ресурсоефективності [19].

Рівень відходів у діяльності торговельного підрозділу є відносно низьким, оскільки основна продукція має товарний характер і використовується повністю. Водночас потенційні втрати можуть виникати на етапах зберігання та перевалки зерна. У корпоративній звітності групи наголошується на зменшенні технологічних втрат, контролі якості та оптимізації логістичних операцій як ключових інструментах мінімізації непродуктивних витрат і відходів [20]. Крім того, у структурі групи реалізуються проєкти з використання побічної продукції переробки, що відповідає принципам циркулярної економіки.

Екологічні ініціативи, що поширюються на діяльність підприємства, включають скорочення викидів парникових газів, впровадження систем екологічного менеджменту, підвищення енергоефективності та розвиток прозорої ESG-звітності [20; 55]. У межах групи задекларовано прагнення до зниження вуглецевого сліду логістичних операцій, модернізації транспортного парку та цифровізації процесів управління. Такі заходи спрямовані на мінімізацію екологічного впливу та підвищення довіри міжнародних партнерів.

Для систематизації результатів оцінювання подано таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання використання ресурсів та екологічних аспектів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям оцінювання	Характеристика	Загальна оцінка
Використання матеріальних ресурсів	Ефективне управління товарними потоками, мінімізація втрат при зберіганні та транспортуванні	Високий рівень контролю
Енергоспоживання	Оптимізація логістичних процесів, модернізація обладнання	Тенденція до підвищення енергоефективності
Рівень відходів	Низький у торговельному сегменті, контроль технологічних втрат	Помірний, з тенденцією до зменшення

Продовження таблиці 2.7

Управління викидами	Заходи зі скорочення вуглецевого сліду та прозора звітність	Поступове покращення
ESG-ініціативи	Публікація нефінансових звітів, екологічні та соціальні програми	Відповідність міжнародним стандартам

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 55]

Діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» характеризується відносно низьким рівнем утворення відходів та раціональним використанням ресурсів у межах логістичних операцій. Наявність корпоративних екологічних стратегій та ESG-ініціатив свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку у діяльність підприємства. Водночас подальший розвиток екологічних практик доцільно пов'язувати з цифровізацією логістики, скороченням вуглецевого сліду та впровадженням елементів циркулярної економіки у торговельні процеси.

З метою визначення практичного потенціалу впровадження принципів циркулярного маркетингу у діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснити аналіз ланцюга створення цінності з ідентифікацією ключових точок ресурсних втрат. Оскільки підприємство функціонує як торговельно-експортний підрозділ вертикально інтегрованої структури, його вплив на циркулярність концентрується переважно у площині управління матеріальними потоками, логістикою та інформаційною прозорістю.

Систематизацію етапів ланцюга створення вартості, потенційних втрат та циркулярних можливостей їх мінімізації наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ланцюга створення цінності та точок втрат у діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Етап ланцюга	Потенційні втрати та ризики	Циркулярна можливість
Закупівля сировини	Ризик невідповідності якості, логістична неузгодженість, додаткові витрати на транспортування	Укладання контрактів з вимогами ESG та простежуваності, вибір постачальників з підтвердженою відповідальністю
Зберігання (елеватори)	Усушка, псування, перевищення вологості, енергоспоживання	Цифровий моніторинг вологості та температури, модернізація обладнання, мінімізація технологічних втрат

Продовження таблиці 2.8

Перевалка та обробка вантажів	Механічні втрати зерна, розсип, додаткові витрати часу	Оптимізація перевалочного обладнання, автоматизація процесів, контроль втрат
Транспортно-логістичний етап	Підвищене паливоспоживання, простої, збільшення вуглецевого сліду	Оптимізація маршрутів (reduce), мультимодальні перевезення, цифрове планування поставок
Портове обслуговування та експорт	Затримки оформлення, додаткові витрати зберігання	Електронний документообіг, інтеграція логістичних даних
Інформаційний супровід та звітність	Неповна прозорість для партнерів, додаткові транзакційні витрати	Формування ESG-пакету, надання даних щодо carbon footprint, підвищення довіри клієнтів

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 55]

Як свідчать дані таблиці 2.8, найбільший потенціал скорочення ресурсних втрат зосереджений на етапах зберігання та логістики, де навіть незначне зменшення технологічних або організаційних втрат може забезпечити суттєвий економічний ефект з огляду на масштаб операцій підприємства. Особливо важливим є транспортно-логістичний сегмент, оскільки саме він формує значну частку витрат і водночас є основним джерелом вуглецевого сліду у трейдинговій діяльності.

Аналіз також показує, що для торговельного підрозділу циркулярність реалізується не стільки через фізичну переробку або повторне використання матеріалів, скільки через підвищення ресурсоефективності (reduce), цифровізацію процесів та посилення прозорості інформаційних потоків. Це створює можливість формування доданої вартості шляхом надання міжнародним партнерам підтверджень щодо екологічної відповідальності поставок.

Ідентифіковані точки втрат виступають не лише зонами підвищення операційної ефективності, а й основою для впровадження інструментів циркулярного маркетингу, що поєднують економічну оптимізацію з екологічним позиціонуванням підприємства на міжнародному ринку.

Визначення наявності елементів циркулярності у діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати з урахуванням функціональної ролі підприємства як торговельно-експортного підрозділу вертикально інтегрованої

групи Kernel Holding S.A. [19; 20]. Оскільки компанія не є безпосереднім виробником продукції, її участь у циркулярних процесах має опосередкований характер і пов’язана з управлінням ресурсними потоками, логістикою та корпоративними екологічними ініціативами.

Аналіз корпоративної звітності свідчить, що в межах групи реалізуються заходи з підвищення ресурсоефективності, зменшення технологічних втрат під час зберігання та транспортування зернових, оптимізації логістичних маршрутів і модернізації інфраструктури з метою зниження енергоспоживання [19; 20]. Такі заходи відповідають принципу reduce, оскільки спрямовані на скорочення використання ресурсів та мінімізацію втрат у ланцюгу створення вартості.

Окремі елементи recycle і recovery проявляються на рівні переробних активів групи, де відбувається використання побічної продукції та вторинних матеріалів у виробничому процесі. Хоча безпосередньо ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» не здійснює переробку, воно інтегроване у систему замкнених матеріальних потоків групи та забезпечує ефективне просування продукції, виготовленої з дотриманням принципів раціонального використання ресурсів [20].

Крім того, реалізація ESG-політики, публікація нефінансової звітності та заходи зі скорочення вуглецевого сліду в логістичних операціях свідчать про інтеграцію принципів сталого розвитку та відповідального управління ресурсами [20; 55]. Це створює підґрунтя для впровадження циркулярних підходів у частині оптимізації транспортування, зменшення втрат та підвищення прозорості матеріальних потоків.

Для систематизації результатів оцінки подано таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень реалізації принципів циркулярної економіки в діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Принцип	Прояв у діяльності	Рівень реалізації	Потенціал розвитку
Reduce	Оптимізація логістики, мінімізація втрат	Середній	Подальша цифровізація
Reuse	Обмежено (торговельний характер діяльності)	Низький	Логістична тара, партнерські програми

Продовження таблиці 2.10

Recycle	Реалізується через переробні активи групи	Опосередкований	Розширення простежуваності
Recover	На рівні групи	Опосередкований	Інтеграція у маркетингову комунікацію
ESG	Нефінансова звітність, екологічна відповідальність	Високий	Циркулярне позиціонування

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 55].

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» не є класичним прикладом циркулярного підприємства, однак окремі елементи циркулярності застосовуються у межах корпоративної стратегії групи. Найбільш вираженим є принцип скорочення ресурсних втрат (reduce) та інтеграція ESG-підходів. Принципи повторного використання та переробки реалізуються опосередковано через переробні активи групи. Це створює потенціал для подальшого розвитку циркулярних практик, зокрема у сфері логістики, цифрового управління ресурсними потоками та впровадження програм замкненого циклу співпраці з партнерами.

2.3 Діагностика рівня готовності підприємства до впровадження концепції циркулярного маркетингу

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволяє комплексно оцінити внутрішні переваги та обмеження підприємства, а також зовнішні можливості й загрози його розвитку в умовах трансформації аграрного ринку та переходу до принципів сталості й циркулярності. Зважаючи на експортну орієнтацію підприємства та його інтеграцію у структуру Kernel Holding S.A. [19; 20], аналіз має враховувати як корпоративні ресурси, так і макроекономічні чинники.

Сильні сторони підприємства пов’язані передусім із масштабністю операцій, доступом до власної логістичної інфраструктури, високим рівнем інтеграції ланцюга постачання та міжнародною репутацією надійного контрагента. Важливою перевагою є підтримка корпоративної ESG-стратегії та

прозора нефінансова звітність, що підвищує довіру партнерів і фінансових установ [20; 55].

Слабкі сторони зумовлені високою залежністю від світових цін на аграрну продукцію, валютної волатильності та логістичних обмежень. Оскільки діяльність підприємства має трейдинговий характер, його маржинальність значною мірою залежить від кон'юнктури глобальних ринків. Крім того, елементи циркулярності реалізуються переважно на рівні групи, а не безпосередньо у діяльності торговельного підрозділу.

До можливостей розвитку можна віднести розширення ринків збуту, інтеграцію інструментів циркулярного маркетингу, цифровізацію управління логістикою та участь у міжнародних програмах сталого фінансування. Зростання попиту на продукцію з підтвердженими ESG-характеристиками створює додаткові передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства [53; 55].

Основними загрозами виступають геополітичні ризики, обмеження експортної інфраструктури, підвищення регуляторних вимог щодо екологічних стандартів у країнах-імпортерах, а також посилення конкуренції на глобальному ринку [52; 61].

Узагальнені результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.10.

SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» суттєвих конкурентних переваг, пов'язаних з інтегрованістю та масштабністю діяльності. Водночас стратегічний розвиток підприємства потребує зниження залежності від зовнішньої кон'юнктури та активнішого впровадження елементів циркулярності й маркетингових інновацій з метою посилення довгострокової стійкості.

Оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є необхідним для визначення його стратегічної позиції та потенціалу впровадження елементів циркулярного маркетингу. З огляду на експортну орієнтацію підприємства та його належність до вертикально інтегрованої агропромислової групи [19; 20], факторний аналіз має враховувати як внутрішні управлінські ресурси, так і вплив макросередовища.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у контексті циркулярного маркетингу

Внутрішнє середовище	Характер впливу
СИЛЬНІ СТОРОНИ	
Вертикальна інтеграція та логістична інфраструктура	Формує основу для ресурсоефективності
ESG-звітність та міжнародна репутація	Підсилює циркулярне позиціонування
СЛАБКІ СТОРОНИ	
Трейдингова спеціалізація	Обмежує пряме впровадження замкнених циклів
Залежність від світових цін	Фінансова нестабільність
Зовнішнє середовище	Характер впливу
МОЖЛИВОСТІ	
Попит на сталу продукцію	Розвиток циркулярного маркетингу
Доступ до ESG-фінансування	Інвестиції у циркулярні проєкти
ЗАГРОЗИ	
Геополітичні ризики	Порушення логістики
Посилення регуляцій	Зростання витрат

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 52; 53; 55; 61]

Внутрішні фактори включають ресурсний потенціал, організаційну структуру, фінансову стійкість, маркетингову політику, рівень інтеграції логістики та впровадження ESG-підходів. Підприємство має доступ до розвиненої логістичної інфраструктури групи (елеватори, портові термінали, залізничні потужності), що формує його сильну операційну позицію [19]. Фінансова адаптивність до коливань ринку та наявність корпоративних стратегій сталого розвитку сприяють підвищенню стійкості діяльності. Водночас внутрішні обмеження пов’язані з високою залежністю від біржових цін, концентрацією на трейдингових операціях і порівняно низьким рівнем безпосередньої переробки або рециклінгу у межах самого підрозділу.

Зовнішні фактори формуються під впливом політичного, економічного, соціального та технологічного середовища. Політичні чинники охоплюють регуляторну політику України та країн-імпортерів, торговельні обмеження та митні умови [52]. Економічні фактори включають волатильність світових цін на аграрну продукцію, валютні ризики, логістичні витрати та загальну

макроекономічну нестабільність [61]. Соціальні аспекти пов’язані із зростанням попиту на екологічно відповідальну продукцію та підвищенням вимог до прозорості бізнесу [53]. Технологічні фактори охоплюють цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію контролю якості та впровадження інструментів зниження вуглецевого сліду [20].

З метою систематизації оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників результати узагальнено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу
Внутрішні	Вертикальна інтеграція та логістична інфраструктура	Сильний позитивний
Внутрішні	Фінансова адаптивність	Помірно позитивний
Внутрішні	Залежність від трейдингової моделі	Обмежувальний
Внутрішні	ESG-політика та прозорість	Позитивний репутаційний ефект
Зовнішні	Світові ціни на аграрну продукцію	Високий ризиковий вплив
Зовнішні	Геополітичні чинники та регулювання	Нестабілізуючий
Зовнішні	Попит на сталу продукцію	Стратегічна можливість
Зовнішні	Технологічна цифровізація	Потенціал підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 52; 53; 61]

Внутрішні фактори діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» формують достатній ресурсний та організаційний потенціал для стабільного функціонування, тоді як зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності та кон’юнктурної залежності. Водночас посилення глобального тренду на екологічність і цифровізацію створює сприятливі передумови для інтеграції принципів циркулярного маркетингу в подальший стратегічний розвиток підприємства.

Визначення бар’єрів і можливостей розвитку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у контексті впровадження принципів циркулярності та циркулярного маркетингу дозволяє окреслити стратегічні напрями трансформації підприємства. З огляду на експортну орієнтацію, трейдингову модель діяльності та інтеграцію в

структуру Kernel Holding S.A. [19; 20], бар'єри й можливості мають як внутрішній, так і зовнішній характер.

До внутрішніх бар'єрів належить обмежена виробнича функція підприємства, оскільки ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» переважно здійснює торговельно-експортні операції, а не безпосередню переробку чи виробництво продукції. Це знижує рівень прямого впливу на замкнені матеріальні потоки та обмежує можливості впровадження принципів reuse або recycle на рівні підрозділу. Крім того, висока залежність від біржових цін і вузька маржинальність трейдингової діяльності обмежують інвестиційну гнучкість у реалізації інноваційних циркулярних проєктів [61]. Внутрішнім стримуючим чинником може виступати й необхідність адаптації існуючих бізнес-процесів до нових екологічних стандартів, що потребує додаткових управлінських і фінансових ресурсів.

Зовнішні бар'єри пов'язані передусім із геополітичними ризиками, нестабільністю експортної інфраструктури, логістичними обмеженнями та посиленням регуляторних вимог на міжнародних ринках [52]. Додатковим фактором ризику є волатильність попиту та цін на аграрну продукцію, що ускладнює прогнозування довгострокових інвестиційних програм. Водночас впровадження більш жорстких екологічних норм у країнах-імпортерах може вимагати додаткових витрат на сертифікацію та підтвердження ESG-стандартів [55].

Разом із бар'єрами існують суттєві можливості для розвитку. Підприємство має доступ до корпоративної інфраструктури та ресурсів групи, що створює передумови для масштабування циркулярних ініціатив на рівні логістики, цифровізації управління ресурсними потоками та зниження вуглецевого сліду [19; 20]. Зростання глобального попиту на продукцію з підтвердженими екологічними характеристиками відкриває можливості посилення маркетингового позиціонування та розширення присутності на ринках ЄС [53]. Додатковим напрямом є залучення фінансування у межах програм сталого розвитку та «зелених» інвестицій, що дозволяє диверсифікувати

джерела капіталу.

Узагальнення бар'єрів і можливостей подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Бар'єри та можливості впровадження циркулярного маркетингу

Тип фактора	Зміст	Управлінська реакція
Трейдингова модель	Обмежена виробнича циркулярність	Фокус на циркулярному позиціонуванні
Кон'юнктурна залежність	Волатильність доходів	Диверсифікація ринків
ESG-тренд	Зростання попиту на сталу продукцію	Розвиток ESG-комунікацій
Доступ до зеленого фінансування	Інвестиційний ресурс	Фінансування циркулярних проєктів

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 52; 53; 55; 61]

Бар'єри циркулярної трансформації ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» переважно пов'язані з кон'юнктурною залежністю, трейдинговою спеціалізацією та зовнішньополітичними чинниками. Водночас наявність інтегрованої інфраструктури, ESG-орієнтації та глобальних ринкових можливостей створює вагомі передумови для поступового впровадження елементів циркулярного маркетингу та підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Для підвищення обґрунтованості висновків щодо рівня готовності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» до впровадження циркулярного маркетингу доцільно застосувати інтегральний підхід, який поєднує оцінювання ключових організаційних, процесних, маркетингових і стейкхолдерських компонентів. На відміну від описової характеристики, інтегральна модель дозволяє кількісно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства у контексті циркулярної трансформації та визначити, які саме складові потребують посилення.

Інтегральна оцінка здійснювалася за шкалою 0–5 балів, де 0 — відсутність ознак готовності, 5 — високий рівень сформованості відповідного компонента. Узагальнені результати оцінювання наведено у таблиці 2.13.

Як свідчать дані таблиці 2.13, інтегральний показник готовності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» становить 3,43 бала, що відповідає помірно високому рівню. Найбільш розвиненими компонентами є стратегічна ESG-орієнтація та

операційно-логістична спроможність (по 4 бали), що формує об’єктивну основу для впровадження циркулярних підходів у сегменті трейдингу через скорочення втрат (reduce), оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення прозорості взаємодії з партнерами.

Таблиця 2.13

Матриця інтегральної готовності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» до впровадження циркулярного маркетингу

Компонент готовності	Зміст компонента	Оцінка (0–5)	Обґрунтування
1. Стратегічна та ESG-орієнтація	Наявність корпоративних ESG-підходів, прозорість, нефінансова звітність	4	Підприємство інтегроване у ESG-стратегію групи та підтримує репутацію відповідального партнера, що створює основу для циркулярного позиціонування
2. Операційно-логістична спроможність	Контроль ланцюга поставок, інфраструктура, здатність мінімізувати втрати	4	Використання потужностей групи (елеватори, логістика, термінали) забезпечує ресурсоефективність і потенціал reduce-підходів
3. Цифровізація та прозорість даних	Рівень простежуваності, цифровий контроль логістики, доступність даних для партнерів	3	Наявні передумови цифрового контролю, однак потребує посилення простежуваності (traceability) і стандартизації даних для B2B-клієнтів
4. Маркетингова інтеграція циркулярності	Наявність УТП на основі сталості, комунікаційні інструменти, “доказовість” (evidence)	3	ESG-комунікації присутні, але циркулярні характеристики недостатньо оформлені як системний маркетинговий продукт (пакет доказів, преміальні ко
5. Партнерська мережа та стейкхолдери	Співпраця з постачальниками/перевізниками/імпортерами, здатність вимагати стандарти сталості	4	Підприємство працює з міжнародними контрагентами, що створює можливості для впровадження вимог сталості у контракти та ланцюги постачання
6. Фінансова адаптивність та інвестиційна гнучкість	Стійкість до шоків, спроможність інвестувати у трансформаційні ініціативи	3	Підприємство демонструє відновлення прибутковості та зростання маржинальності, однак залежність від кон’юнктури обмежує довгострокову інвестиційну прогнозованість
7. Організаційні компетенції та управління змінами	Наявність відповідальних, регламентів, навчання, готовність персоналу	3	Корпоративна система управління забезпечує дисципліну процесів, але потребує формалізації циркулярного маркетингу (політика, KPI, навчання)
Середній інтегральний бал: (4+4+3+3+4+3+3) / 7 = 3,43			

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 33; 52; 55; 61]

Водночас, компоненти цифровізації/простежуваності, маркетингової інтеграції циркулярності та управління змінами отримали по 3 бали, що вказує на наявність потенціалу розвитку. Для трейдингового підрозділу ключовим обмеженням є відсутність прямого впливу на виробничі цикли (reuse, recycle) на рівні самого підприємства, тому найбільш доцільним вектором циркулярного маркетингу є перетворення екологічних параметрів поставок на маркетинговий актив. Практично це означає: стандартизацію "пакету доказів" для B2B-клієнтів (сертифікати, дані traceability, звітність щодо вуглецевого сліду), інтеграцію екологічних вимог у контракти з постачальниками та логістичними партнерами, а також розроблення KPI ресурсоефективності, прив'язаних до показників втрат і логістичних витрат.

Результати інтегральної оцінки підтверджують, що підприємство має достатню організаційну та інфраструктурну базу для впровадження циркулярного маркетингу, однак потребує формалізації відповідної програми трансформації, розвитку системи простежуваності та посилення маркетингової складової циркулярності через інструменти доказового позиціонування на міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має помірно високий рівень організаційної та стратегічної готовності до впровадження концепції циркулярного маркетингу, однак потребує подальшої структурної адаптації бізнес-процесів.

Підприємство функціонує у складі вертикально інтегрованої агропромислової групи, що забезпечує доступ до розвиненої логістичної інфраструктури, фінансових ресурсів та корпоративної ESG-стратегії [19; 20]. Наявність системи нефінансової звітності, екологічних ініціатив та заходів із підвищення ресурсоефективності свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне управління. Це формує позитивну основу для впровадження інструментів циркулярного маркетингу, зокрема у сфері відповідального позиціювання, ESG-комунікацій та просування продукції з підтвердженими екологічними характеристиками.

Водночас, аналіз показав, що діяльність підприємства має переважно трейдинговий характер, що обмежує можливості безпосереднього впровадження повноцінних замкнених виробничих циклів на рівні підрозділу. Елементи циркулярності реалізуються переважно опосередковано через виробничі та переробні активи групи. Крім того, висока залежність від світової кон'юнктури, цінової волатильності та зовнішньоекономічних ризиків може стримувати інвестиційну активність у напрямі глибокої трансформації.

З огляду на це готовність підприємства можна охарактеризувати як інтегровану, але часткову: стратегічні та організаційні передумови для впровадження циркулярного маркетингу наявні, однак їх повна реалізація потребує формування спеціалізованої програми циркулярної трансформації, розширення практик управління життєвим циклом продукції та посилення маркетингової складової циркулярності.

Отже, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має достатній потенціал для впровадження концепції циркулярного маркетингу, за умови системного підходу, поетапної адаптації управлінських рішень та активнішої інтеграції принципів замкненого циклу у ринкову стратегію підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик і ключових показників діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» засвідчив, що підприємство є масштабним експортоорієнтованим трейдинговим підрозділом вертикально інтегрованої групи Kernel Holding S.A., який спирається на розвинену логістичну інфраструктуру та корпоративну систему управління. Фінансові результати за 2021–2024 рр. демонструють високу волатильність доходів і залежність від зовнішньої кон'юнктури, проте водночас підтверджують адаптивність бізнес-моделі: після збиткового 2022 року підприємство відновило прибутковість і суттєво підвищило чисту маржу у 2023–2024 рр. навіть за скорочення обсягів реалізації. Це свідчить про ефективну оптимізацію витрат, операційну гнучкість та наявність внутрішніх резервів підвищення стійкості, що є важливою

передумовою для впровадження інноваційних підходів, зокрема циркулярного маркетингу.

Оцінка маркетингової діяльності та екологічних аспектів функціонування ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» показала домінування B2B-орієнтованої експортної моделі, в межах якої конкурентні переваги формуються через надійність постачання, логістичну інтеграцію та репутацію, підкріплену ESG-комунікаціями. Аналіз комплексу 7P засвідчив наявність організаційних передумов для трансформації маркетингу в циркулярно орієнтований формат, насамперед через розвиток простежуваності (traceability), «доказового» екологічного пакету для партнерів, оптимізацію логістики та зниження вуглецевого сліду. Екологічний вплив підприємства як торговельного підрозділу є відносно нижчим, однак воно суттєво впливає на ресурсоефективність ланцюга створення цінності через управління потоками, мінімізацію втрат при зберіганні/транспортуванні та цифровізацію процесів. Отже, циркулярний потенціал компанії концентрується не у переробці, а у підвищенні ресурсоефективності (reduce) і комерціалізації екологічних характеристик у міжнародних контрактах.

Діагностика рівня готовності підприємства до впровадження концепції циркулярного маркетингу підтвердила наявність помірно високого потенціалу трансформації, що зумовлено вертикальною інтеграцією, доступом до інфраструктури групи та сформованою ESG-орієнтацією. SWOT- та факторний аналіз виявили, що ключовими обмеженнями є трейдингова спеціалізація (обмеження щодо прямого reuse/recycle на рівні підрозділу) і висока кон’юнктурна залежність, тоді як можливостями виступають зростання попиту на сталу продукцію, цифровізація ланцюгів постачання та доступ до «зеленого» фінансування. Інтегральна оцінка готовності (середній бал 3,43 із 5) свідчить, що підприємство має достатню базу для впровадження циркулярного маркетингу, але потребує формалізації програми змін: посилення системи простежуваності, стандартизації ESG/Carbon-footprint даних для B2B-клієнтів, закріплення відповідних KPI та розвитку компетенцій персоналу. Таким чином, готовність

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є інтегрованою, проте частковою, і реалізація циркулярного маркетингу має відбуватися через доказове позиціонування, ресурсоефективність та партнерські вимоги сталості у ланцюгах постачання.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1 Формування стратегії впровадження циркулярного маркетингу

Стратегічна мета впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» полягає у трансформації існуючої експортно орієнтованої трейдингової моделі в циркулярно-інтегровану маркетингову систему, яка забезпечуватиме формування доданої вартості через ресурсоефективність, прозорість ланцюгів постачання та комерціалізацію екологічних характеристик продукції у B2B-сегменті.

Необхідність формування такої стратегічної мети обумовлена результатами аналізу, проведеного у розділі 2. По-перше, фінансові показники підприємства засвідчили високу залежність від кон'юнктури світових аграрних ринків і волатильність доходів, що потребує посилення нематеріальних конкурентних переваг та диверсифікації стратегічних факторів стійкості [33; 61]. По-друге, маркетингова модель компанії базується на прямій B2B-контрактній взаємодії та логістичній інтеграції, що створює потенціал для впровадження інструментів простежуваності (traceability), «вуглецевого профілю» поставок та ESG-пакету доказів для міжнародних партнерів [19; 20; 24]. По-третє, результати інтегральної оцінки готовності (3,43 бала) свідчать про наявність організаційних та інфраструктурних передумов для циркулярної трансформації, хоча окремі компоненти (цифровізація, маркетингова інтеграція циркулярності) потребують структурного посилення.

З урахуванням специфіки діяльності як торговельно-експортного підрозділу, стратегічна мета не передбачає безпосереднього впровадження повномасштабних замкнених виробничих циклів (reuse, recycle) на рівні підприємства, а орієнтується на реалізацію принципу reduce через мінімізацію логістичних втрат, оптимізацію маршрутів, цифровий контроль ресурсних

потоків та скорочення вуглецевого сліду поставок [19; 20]. Такий підхід узгоджується з сучасними теоретичними положеннями циркулярної економіки, відповідно до яких бізнес-моделі можуть створювати циркулярну цінність шляхом підвищення ресурсоефективності та інтеграції стейкхолдерів у замкнені ланцюги створення вартості [15; 23; 39].

Стратегічна мета впровадження циркулярного маркетингу для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» формулюється як: забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства через інтеграцію принципів циркулярності у маркетингову, логістичну та партнерську політику з метою зниження ресурсних втрат, посилення ESG-позиціонування та формування доказової екологічної цінності експортних поставок на міжнародних ринках [19; 20; 33; 55; 61].

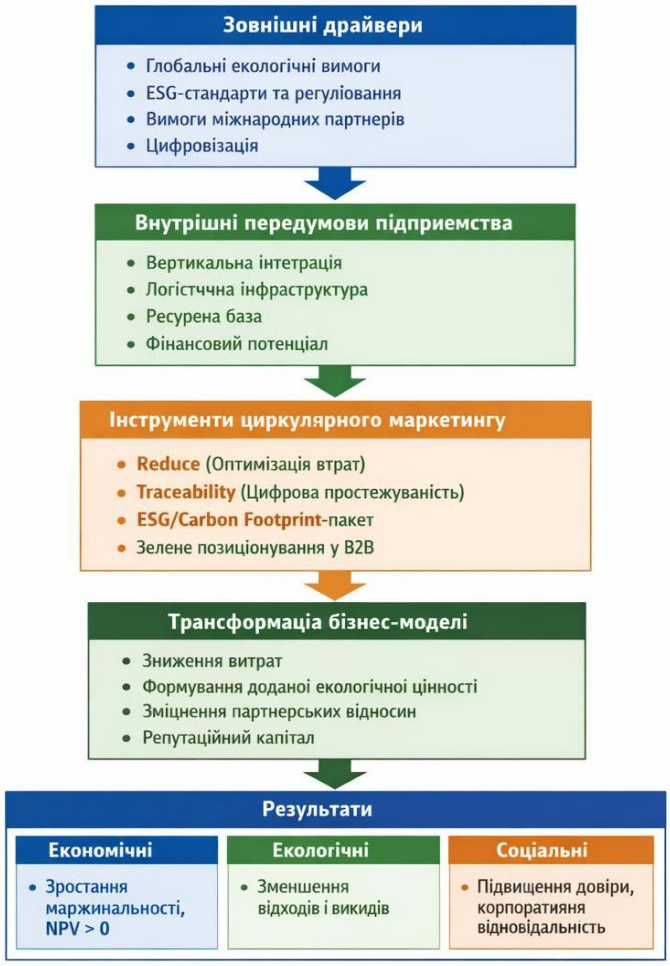


Рис. 3.1. Концептуальна модель впровадження циркулярного маркетингу у діяльність виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»)

Джерело: сформовано автором

Як показано на рисунку, ключовими драйверами трансформації виступають глобальні екологічні вимоги, ESG-регулювання та цифровізація бізнес-процесів, що в поєднанні з внутрішнім потенціалом підприємства формують основу для запровадження інструментів reduce, traceability та ESG-позиціонування. Реалізація зазначених інструментів забезпечує трансформацію бізнес-моделі у напрямі підвищення ресурсоефективності та формування доданої екологічної цінності. Таким чином, рис. 1 систематизує стратегічну логіку дослідження та демонструє взаємозв'язок між управлінськими рішеннями та економічними, екологічними й соціальними результатами впровадження циркулярного маркетингу.

Реалізація цієї мети передбачає перехід від традиційної біржово-орієнтованої моделі конкуренції до моделі, в якій екологічна прозорість, цифровізація ланцюгів постачання та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку виступають стратегічними маркетинговими активами підприємства.

Основні напрями впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» мають формувати цілісну систему управлінських дій, спрямованих на інтеграцію принципів циркулярності в стратегічне управління, логістику, маркетингову політику та взаємодію зі стейкхолдерами. З урахуванням результатів аналізу розділу 2, а також визначеної стратегічної мети, доцільно структурувати ці напрями в узагальнену модель впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям	Зміст реалізації	Очікуваний ефект	Обґрунтування
Інституціоналізація циркулярності	Закріплення циркулярних цілей у стратегії, KPI ресурсоефективності, формування внутрішніх регламентів	Системність трансформації, стратегічна узгодженість	Наявність ESG-орієнтації та корпоративної підтримки групи

Продовження таблиці 3.1

Розвиток системи простежуваності	Цифровий контроль логістики, формування даних про втрати, карбоновий облік поставок	Підвищення прозорості та довіри партнерів	Потреба посилення цифровізації та прозорості даних
Формування «ESG-доказового пакету» для B2B	Стандартизоване надання даних щодо походження продукції, відповідності стандартам та вуглецевого сліду	Посилення нематеріальної цінності контрактів	Зростання попиту на сталу продукцію на міжнародних ринках
Оптимізація логістики (reduce)	Мінімізація втрат при зберіганні й транспортуванні, маршрутна оптимізація	Зниження витрат та скорочення викидів	Логістика як ключова точка ресурсних втрат
Інтеграція вимог сталості у партнерські відносини	Включення ESG-критеріїв у договори з постачальниками та перевізниками	Поширення циркулярності в ланцюзі поставок	Масштабність та міжнародний характер співпраці
Розвиток компетенцій та управління змінами	Навчання персоналу, формування відповідальних осіб, внутрішні політики	Стійкість впровадження та організаційна підтримка	Необхідність формалізації циркулярного маркетингу

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 33; 42; 52; 53; 55; 61]

Дані таблиці 3.1 свідчать, що впровадження циркулярного маркетингу має здійснюватися комплексно, охоплюючи стратегічний, операційний та маркетинговий рівні управління. Пріоритетним напрямом для трейдингового підприємства є реалізація принципу reduce через мінімізацію логістичних втрат, цифровізацію управління потоками та скорочення вуглецевого сліду [19; 20]. Водночас формування доказового екологічного позиціонування у B2B-сегменті створює можливість підвищення нематеріальної цінності контрактів і зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках в умовах високої цінової волатильності [33; 61]. Визначені напрями формують системну основу для поетапної реалізації стратегії циркулярного маркетингу та підвищення довгострокової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

На рис. 3.2 представлено узагальнену модель впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», що відображає логічний взаємозв’язок між аналітичними передумовами, стратегічними напрямами реалізації та очікуваними результатами трансформації.



Рис. 3.2. Модель впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело сформовано автором на підставі [20; 33; 53; 55; 61]

Як видно з рис. 3.1, вихідною основою формування циркулярної стратегії виступають результати діагностики діяльності підприємства, зокрема волатильність доходів і кон'юнктурна залежність [33; 61], наявність ESG-орієнтації та корпоративної підтримки з боку групи [19; 20], а також високий рівень логістичної інтеграції [19; 24]. Центральним елементом моделі є блок стратегічних напрямів реалізації, що охоплює інституціоналізацію циркулярності, цифровізацію та traceability, оптимізацію логістики за принципом reduce, формування ESG/Carbon Footprint-пакету для B2B-клієнтів і розвиток партнерських стандартів сталості.

Реалізація зазначених напрямів забезпечує формування циркулярної маркетингової цінності, яка проявляється у скороченні ресурсних витрат, зниженні вуглецевого сліду, посиленні доказового позиціонування підприємства на міжнародних ринках та підвищенні фінансової стійкості. Таким чином, рис. 3.1 візуалізує перехід від аналітичних передумов до стратегічної трансформації маркетингової моделі підприємства з орієнтацією на довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження циркулярного маркетингу в діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-

ТРЕЙД» потребує трансформації існуючої бізнес-моделі з переважно трейдингово-операційної у циркулярно-орієнтовану, де екологічна прозорість, ресурсоефективність і доказова сталість стають складовими конкурентної переваги. Така необхідність обумовлена результатами аналізу фінансової динаміки підприємства, що засвідчив високу залежність від світової кон'юнктури та волатильність доходів [33; 61]. У цих умовах збереження виключно цінової моделі конкуренції є стратегічно вразливим, тоді як інтеграція екологічної цінності дозволяє диверсифікувати фактори конкурентоспроможності.

Чинна бізнес-модель підприємства базується на масштабності операцій, логістичній інтеграції та контролі ланцюга поставок у межах вертикально інтегрованої структури групи [19; 24]. Водночас елементи циркулярності реалізуються переважно опосередковано через корпоративні ESG-ініціативи [20], а не як самостійний маркетинговий інструмент підрозділу. Тому обґрунтованою є еволюція моделі створення вартості в напрямі поєднання економічної ефективності з екологічною доказовістю поставок.

З позицій теорії циркулярної економіки трансформація бізнес-моделі може здійснюватися не лише через фізичне замикання матеріальних потоків (reuse, recycle), а й через підвищення ресурсоефективності (reduce), інтеграцію стейкхолдерів та формування нових ціннісних пропозицій [15; 23; 39]. Для трейдингового підприємства ключовим є саме останній аспект — формування нової ціннісної пропозиції для B2B-клієнтів, яка включатиме підтверджені екологічні характеристики логістичних операцій, простежуваність походження продукції та прозорість ланцюга поставок.

Обґрунтовані зміни у бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно визначити за такими напрямами:

1. Зміна ціннісної пропозиції — доповнення традиційної функції надійного постачальника стандартизованої агропродукції екологічно підтвердженою цінністю (ESG-пакет, carbon footprint-індикатори, traceability). Це дозволить змістити фокус з конкуренції за ціною до конкуренції за якістю

управління сталими ланцюгами поставок [53; 55].

2. Трансформація механізму створення вартості — перехід від моделі «маржа через обсяг» до моделі «маржа через ефективність і доказовість», що передбачає скорочення логістичних втрат, оптимізацію маршрутів і цифровий контроль операцій [19; 20]. Такий підхід поєднує економічний ефект з екологічним зниженням витрат ресурсів.

3. Розширення партнерської взаємодії — інтеграція стандартів сталості у договори з постачальниками та логістичними операторами, що дозволить поширити циркулярні вимоги на весь ланцюг створення вартості [24; 52].

4. Інституціоналізація циркулярного маркетингу — закріплення відповідних KPI, регламентів і системи звітності, що забезпечить системність та вимірюваність результатів трансформації [19; 20].

Зміни у бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» носять еволюційний, а не революційний характер: підприємство не змінює своєї галузевої спеціалізації, але переосмислює механізм створення та комунікації цінності. В умовах посилення міжнародних екологічних вимог і зростання попиту на сталу продукцію [53; 61] така трансформація дозволить підвищити стійкість доходів, зміцнити репутаційний капітал та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

На рис. 3.3 представлено концептуальну модель трансформації бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» від традиційної трейдингової до циркулярно-інтегрованої. Схема відображає логіку переходу від переважно цінової конкуренції та формування маржі через обсяг операцій до моделі, в якій джерелом конкурентних переваг виступають ресурсоефективність, цифрова прозорість та доказова екологічна цінність поставок.

На рис. 3.3 представлено концептуальну модель трансформації бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» від традиційної трейдингової до циркулярно-інтегрованої. Схема відображає логіку переходу від переважно цінової конкуренції та формування маржі через обсяг операцій до моделі, в якій джерелом конкурентних переваг виступають ресурсоефективність, цифрова

прозорість та доказова екологічна цінність поставок.



Рис. 3.3. Трансформація бізнес-моделі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в умовах впровадження циркулярного маркетингу

Джерело: сформовано автором на підставі [15; 19; 20; 23; 33; 39; 53; 61]

Як показано на рисунку, центральну роль у трансформації відіграють ключові механізми стратегічних змін: інституціоналізація циркулярних KPI, цифровізація та traceability, зниження ресурсних втрат за принципом reduce, інтеграція ESG-вимог у договірні відносини та формування Carbon Footprint-пакету для B2B-клієнтів. Реалізація цих інструментів дозволяє сформувати циркулярно-інтегровану бізнес-модель із прозорим ланцюгом постачання, сталим партнерським контуром та підвищеною довгостроковою фінансовою стійкістю.

Таким чином, рис. 3.3 візуалізує структурний перехід підприємства до моделі створення вартості, що поєднує економічну ефективність і екологічну відповідальність як основу забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має здійснюватися поетапно з урахуванням результатів діагностики підприємства, його організаційної структури та рівня інтегральної готовності до трансформації [19; 33; 42]. З метою структуризації запропонованих

заходів доцільно подати етапи реалізації стратегії у вигляді традиційної таблиці.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації стратегії впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД

Етап	Період реалізації	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
1.Підготовчо-аналітичний	0–6 місяців	Аудит ресурсних втрат; оцінка рівня цифровізації та traceability; визначення циркулярних KPI; розробка внутрішнього регламенту	Формування вимірюваної аналітичної бази та управлінських індикаторів
2. Інституціоналізація та інтеграція	6–18 місяців	Впровадження цифрового моніторингу логістики; інтеграція ESG-вимог у договори; зниження ресурсних втрат (reduce); навчання персоналу	Зниження витрат, структурне закріплення циркулярних принципів у бізнес-процесах
3.Маркетингова комерціалізація	12–24 місяці	Формування ESG/Carbon Footprint-пакету; використання доказової екологічної інформації у B2B-комунікаціях; інтеграція сталості у позиціонування	Посилення конкурентних переваг та формування доданої нематеріальної цінності
4.Оцінка та масштабування	Після 24 місяців	Моніторинг циркулярних KPI; аналіз фінансового ефекту; адаптація стратегії; масштабування практик	Підвищення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на підставі [15; 19; 20; 24; 33; 53; 61]

Як видно з табл. 3.2, реалізація стратегії має логічну послідовність: від внутрішньої аналітики та формування вимірюваної бази до інтеграції циркулярних інструментів у маркетингову політику та подальшого масштабування. Такий підхід дозволяє поєднати принцип resource efficiency (reduce) [19; 20] із формуванням доказової екологічної цінності для міжнародних партнерів в умовах високої кон’юнктурної залежності [33; 61], що забезпечує стійкий розвиток підприємства.

3.2. Розробка комплексу практичних заходів та організаційно-економічного механізму їх реалізації

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» як трейдингового підрозділу вертикально інтегрованої групи [19; 24] конкретні заходи циркулярної трансформації повинні бути спрямовані не лише на виробничу складову (яка реалізується переважно на рівні групи), а й на логістичну, партнерську та маркетингову площину. Це дозволить поєднати економічний ефект скорочення витрат із формуванням екологічної доданої вартості у B2B-сегменті [53; 55].

З метою систематизації запропонованих рішень їх доцільно подати у таблиці.

Таблиця 3.3

Конкретні заходи впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям	Конкретний захід	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Рециклінг	Інтеграція вторинних матеріалів у логістичні процеси	Використання переробленої тари, багаторазових мішків, металевих контейнерів; співпраця з переробними компаніями групи	Зменшення матеріальних витрат, скорочення відходів
Рециклінг	Управління побічними втратами зерна	Збір та передача побічної продукції для переробки або використання у кормових/біоенергетичних цілях	Зменшення непродуктивних втрат, підвищення ресурсоефективності
Зміна упаковки	Перехід на багаторазову або перероблювану упаковку	Впровадження екологічно сертифікованої тари; маркування з інформацією про можливість повторного використання	Підвищення екологічної доказовості поставок
Партнерства	ESG-вимоги до постачальників і перевізників	Включення критеріїв сталості у договори; оцінка контрагентів за екологічними показниками	Поширення циркулярності на весь ланцюг поставок
Партнерства	Співпраця з міжнародними програмами сталого фінансування	Участь у «зелених» фінансових ініціативах, співпраця з банками та інституціями	Доступ до інвестиційних ресурсів, підвищення довіри

Продовження таблиці 3.3

Зелений брендинг	Розробка ESG/Carbon Footprint-пакету для B2B	Підготовка звітів про вуглецевий слід поставок, traceability, сертифікацію	Формування доказової екологічної цінності
Зелений брендинг	Комунікація сталості у міжнародних контрактах	Використання даних про ресурсоефективність у переговорах та тендерах	Підвищення конкурентних позицій
Цифровізація	Впровадження систем моніторингу логістики	Оптимізація маршрутів, контроль паливоспоживання, автоматизований розрахунок втрат	Зниження витрат та скорочення викидів CO_2

Джерело: сформовано автором на підставі [15; 19; 20; 24; 33; 52; 53; 55; 61]

Як видно з табл. 3.3, запропоновані заходи охоплюють як операційний рівень (рециклінг, упаковка, логістика), так і стратегічний (партнерства, зелений брендинг). Для трейдингового підприємства найбільш ефективним є поєднання принципу reduce (скорочення ресурсних втрат) із доказовою екологічною комунікацією у B2B-сегменті [39; 53]. В умовах високої цінової волатильності на аграрному ринку [61] це дозволяє сформувати додаткову нематеріальну конкурентну перевагу, що підвищує довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Комплекс запропонованих заходів забезпечує не лише екологічний ефект, а й економічну доцільність циркулярного маркетингу як інструменту стратегічного розвитку ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Для забезпечення реалістичності запропонованої стратегії впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» необхідно оцінити обсяг фінансових, організаційних та людських ресурсів, потрібних для реалізації заходів, визначених у підрозділі 3.1. Враховуючи масштаб діяльності підприємства, розвинену логістичну інфраструктуру та корпоративну підтримку групи [19; 24], доцільно здійснювати впровадження у форматі помірних інвестицій із акцентом на цифровізацію, стандартизацію ESG-даних та підготовку персоналу.

Оцінювання ресурсів здійснено з урахуванням принципу поетапності

реалізації та орієнтації на заходи reduce, цифровізацію та зелений брендинг [19; 20; 53].

Таблиця 3.4

Оцінка необхідних ресурсів для впровадження циркулярного маркетингу

Напрям витрат	Зміст витрат	Орієнтовний обсяг ресурсів	Примітка
Цифровізація та traceability	Закупівля програмного забезпечення для моніторингу логістики, інтеграція карбонового обліку, автоматизація звітності	1,5–2,0 млн грн одноразово + 0,3 млн грн/рік супровід	Можлива інтеграція з корпоративними IT-рішеннями групи [19]
ESG/Carbon Footprint-пакет	Залучення консультантів, аудит викидів, сертифікація	0,8–1,2 млн грн одноразово	Відповідає вимогам міжнародних партнерів [53; 55]
Навчання персоналу	Тренінги з циркулярного маркетингу та сталого управління	0,3–0,5 млн грн	3–5 навчальних програм протягом року
Оптимізація логістики	Аналітичні дослідження маршрутів, модернізація обліку втрат	0,5–1,0 млн грн	Очікуваний економічний ефект через зниження витрат
Зміна упаковки / рециклінг	Перехід на багаторазову або сертифіковану тару	1,0–1,5 млн грн	Часткове відшкодування через зменшення витрат у середньостроковій перспективі
Комунікаційна стратегія (зелений брендинг)	Розробка комунікаційних матеріалів, оновлення контрактної документації	0,2–0,4 млн грн	Інтегрується у поточний маркетинговий бюджет

Примітка: Загальний орієнтовний обсяг інвестицій (перший рік): 4,3–6,6 млн грн.

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 33; 53; 55; 61]

З огляду на масштаби обороту підприємства (де чистий дохід у 2021–2024 рр. вимірювався десятками мільярдів гривень [33]), частка необхідних інвестицій у структурі доходів є незначною та становить менш ніж 0,03 % від рівня доходу 2024 року. Водночас навіть 1–2 % скорочення логістичних втрат може компенсувати витрати на впровадження протягом 1–2 років, що свідчить про економічну доцільність проєкту.

Крім фінансових ресурсів, необхідними є:

– призначення відповідального координатора циркулярної трансформації;

– створення міжфункціональної робочої групи (логістика, фінанси, маркетинг);

– інтеграція KPI ресурсоефективності у систему управління.

Розрахунок ресурсного забезпечення підтверджує, що впровадження циркулярного маркетингу не потребує надмірних капіталовкладень, але має потенціал забезпечити суттєвий економічний і репутаційний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ефективність впровадження стратегії циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» значною мірою залежить від чіткої ієрархії відповідальності та координації між підрозділами. З огляду на функціональну структуру управління підприємства та інтегрованість у корпоративну систему групи [19; 42], доцільно застосувати модель розподілу відповідальності за напрямами реалізації стратегії.

Для систематизації пропонується визначити ключових відповідальних осіб і підрозділи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розподіл відповідальності за впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям реалізації	Відповідальні особи / підрозділи	Основні функції
Стратегічна координація	Генеральний директор; Комерційний директор	Затвердження стратегії, інтеграція циркулярних KPI у систему управління
ESG/Carbon Footprint-пакет	Відділ сталого розвитку (за участю материнської компанії); Фінансово-економічний відділ	Формування нефінансової звітності, контроль екологічних показників
Цифровізація та traceability	IT-відділ; Логістичний департамент	Впровадження цифрового моніторингу маршрутів, автоматизація обліку втрат
Оптимізація логістики (reduce)	Керівник логістики	Зниження втрат при зберіганні та транспортуванні, оптимізація маршрутів
Партнерські програми	Відділ закупівель; Юридичний відділ	Інтеграція ESG-вимог у договори з постачальниками та перевізниками
Зелений брендинг та комунікації	Відділ маркетингу; Комерційний відділ	Розробка доказового ESG-позиціонування у B2B-сегменті
Навчання персоналу	HR-відділ	Організація тренінгів і формування компетенцій у сфері циркулярного маркетингу

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 20; 24; 42; 53; 55]

Для підвищення керованості процесу доцільно призначити координатора проєкту з впровадження циркулярного маркетингу, який здійснюватиме міжфункціональну координацію дій та моніторинг виконання KPI. Практично це може бути заступник комерційного директора або керівник напряму сталого розвитку.

Запропонований розподіл відповідальності відповідає функціональній моделі управління підприємства [42] та дозволяє інтегрувати циркулярну трансформацію в існуючу організаційну структуру без створення нових складних адміністративних рівнів. Такий підхід забезпечує поєднання стратегічного контролю з операційною відповідальністю та сприяє системності впровадження циркулярного маркетингу.

Ефективність впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» залежить від створення системного механізму контролю та моніторингу, який забезпечуватиме вимірюваність результатів, своєчасне виявлення відхилень та коригування управлінських рішень. З огляду на функціональну модель управління підприємства та інтеграцію у корпоративну систему групи [19; 42], контроль доцільно організувати у форматі поєднання стратегічного та операційного рівнів.

Механізм моніторингу має базуватися на системі циркулярних KPI, визначених на підготовчому етапі впровадження стратегії, та узгоджених із показниками ESG-звітності підприємства [20; 55]. До ключових індикаторів доцільно віднести:

– рівень логістичних втрат (у % до обсягу перевалки);

– питоме енергоспоживання на одиницю продукції;

– показники вуглецевого сліду (CO_2 на 1 т експортованої продукції);

– частку контрактів із включеними ESG-вимогами;

– обсяг економії витрат від оптимізації маршрутів;

– частку клієнтів, яким надається ESG/Carbon Footprint-пакет.

Контроль реалізації пропонується здійснювати у трирівневому форматі:

1. Операційний контроль — щомісячний моніторинг логістичних

втрат, витрат пального, виконання цифрових показників. Відповідальні: логістичний департамент, фінансово-економічний відділ.

2. Функціональний контроль — щоквартальний аналіз виконання циркулярних KPI, оцінка ефективності партнерських програм і ESG-комунікацій. Відповідальні: координатор проєкту та керівники підрозділів.

3. Стратегічний контроль — щорічна оцінка результативності циркулярної трансформації в межах загальної системи стратегічного управління підприємством, включаючи нефінансову звітність [20]. Відповідальні: генеральний директор та керівництво компанії.

Для підвищення прозорості та автоматизації процесу доцільно інтегрувати моніторингові показники у цифрову систему управління логістикою та фінансову звітність, що дозволить формувати аналітичні звіти в режимі реального часу [19]. Важливою складовою є використання принципу «зворотного зв'язку»: результати моніторингу повинні бути основою для коригування маршрутів, договорів із контрагентами та маркетингових повідомлень.

Економічний контроль реалізації стратегії доцільно здійснювати шляхом порівняння обсягу інвестицій у циркулярні заходи з досягнутою економією витрат і приростом маржинальності. З огляду на високу залежність доходів від зовнішньої кон'юнктури [33; 61], особливу увагу необхідно приділити оцінці впливу циркулярного позиціонування на стабільність доходів у B2B-контрактах.

Запропонований механізм контролю та моніторингу забезпечує системний нагляд за реалізацією стратегії, поєднує кількісні та якісні індикатори, інтегрується у корпоративну ESG-звітність і дозволяє трансформувати циркулярний маркетинг з концептуального напряму у практичний управлінський інструмент довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» [19; 20; 55].

3.3 Оцінка економічної, екологічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки економічної доцільності впровадження стратегії циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» здійснено розрахунок показників NPV, рентабельності інвестицій та строку окупності. Розрахунки проведено на основі середнього прогнозного обсягу інвестицій 5,5 млн грн (середнє значення попередньо визначеного діапазону 4,3–6,6 млн грн) та очікуваного щорічного чистого додаткового грошового потоку в розмірі 3,0 млн грн, сформованого за рахунок зниження логістичних втрат, оптимізації витрат та підвищення маржинальності контрактів [19; 33; 61].

Горизонт розрахунку — 3 роки, ставка дисконту — 15 %, що враховує ризики аграрного ринку та вартість капіталу.

1. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV)

Формула для вставки у Word (через «Вставка → Формула»):

$$NPV = - I_0 + \sum(CF_t / (1 + r)^t) \quad (3.1)$$

де:

I_0 — початкові інвестиції;

CF_t — грошовий потік у році t;

r — ставка дисконту;

t — період.

Підставляємо значення:

$NPV = – 5,5 + (3 / 1,15^1) + (3 / 1,15^2) + (3 / 1,15^3)$

Розрахунок:

3/1,15=2,609 млн грн

3/1,3225=2,269 млн грн

3/1,5209 = 1,973 млн грн

Сума дисконтованих потоків = 6,851 млн грн

NPV = 6,851 – 5,5 = 1,351 млн грн

Оскільки NPV > 0, проєкт є економічно доцільним.

2. Індекс прибутковості (PI)

Формула:

$$PI = \sum(CF_t / (1 + r)^t) / I_0 \quad (3.2)$$

PI = 6,851 / 5,5 = 1,25

PI > 1 підтверджує інвестиційну привабливість проєкту.

3. Простий строк окупності (PP)

Формула:

$$PP = I_0 / CF \quad (3.3)$$

PP = 5,5 / 3,0 = 1,83 року

Отже, інвестиції повертаються приблизно за 1 рік 10 місяців.

4. Дисконтований строк окупності (DPP)

Накопичені дисконтовані потоки:

Після 1 року: 2,609 млн грн

Після 2 років: 4,878 млн грн

Невідшкодована сума: 5,5 – 4,878 = 0,622 млн грн

Частка третього року: 0,622 / 1,973 = 0,315

Отже, DPP = 2 + 0,315 = 2,32 року

5. Рентабельність інвестицій (ROI)

Формула:

$$ROI = (CF / I_0) \times 100\ \% \quad (3.4)$$

ROI = (3 / 5,5) × 100 % = 54,5 %

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зазначити, що чиста приведена вартість становить 1,351 млн грн, індекс прибутковості дорівнює 1,25, простий строк окупності — 1,83 року, дисконтований — 2,32 року, а річна рентабельність інвестицій — 54,5 %. Отримані значення підтверджують економічну доцільність впровадження циркулярного маркетингу.

Таким чином, інвестиції у цифровізацію, зниження ресурсних втрат та зелений брендинг є фінансово обґрунтованими і здатні забезпечити не лише скорочення витрат, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах кон’юнктурної нестабільності аграрного ринку [33; 61].

Оцінювання ефекту від реалізації стратегії циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільно здійснювати через аналіз потенційного скорочення логістичних витрат, зменшення технологічних втрат зерна, економії пального та оптимізації витрат на пакування. Як було встановлено у розділі 2, найбільші точки ресурсних втрат зосереджені у логістичному сегменті (зберігання, перевалка, транспортування) [19; 24; 33], що відповідає принципу reduce як найбільш релевантному для трейдингового підприємства [15; 39].

Розрахунки здійснено за консервативним сценарієм із використанням орієнтовних показників діяльності 2024 року [33]. Узагальнені результати подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка економічного ефекту від зменшення витрат і відходів

Напрям економії	Базовий показник	Передбачуване скорочення	Річний економічний ефект
Логістичні витрати	2 960 862 тис. грн (≈15 % від сукупних витрат)	–2,5 %	74 021 тис. грн
Технологічні втрати зерна	5 млн т × 6 000 грн/т	–0,25 %	75 000 тис. грн
Витрати на паливо	400 000 тис. грн	–3 %	12 000 тис. грн
Витрати на упаковку	100 000 тис. грн	–12 %	12 000 тис. грн
Сукупний ефект	—	—	173 021 тис. грн

Джерело: сформовано автором на підставі [19; 24; 33; 39; 61]

Як видно з табл. 3.6, навіть незначне процентне скорочення витрат у логістичному сегменті забезпечує суттєвий фінансовий результат. Основний економічний ефект формується за рахунок зменшення технологічних втрат зерна та оптимізації логістичних процесів. Сумарний потенційний річний ефект становить близько 173 млн грн.

Навіть за умов обережного сценарію (реалізація лише 50 % потенціалу) підприємство може отримати близько 85–90 млн грн економії на рік, що суттєво перевищує обсяг необхідних інвестицій у впровадження циркулярного маркетингу (≈5,5 млн грн).

Окрім фінансового результату, впровадження запропонованих заходів забезпечує:

– скорочення втрат продукції на 0,2–0,3 %;

– зниження використання пального на 3–4 %;

– зменшення утворення пакувальних відходів;

– скорочення вуглецевого сліду поставок.

Отже, результати оцінки підтверджують, що впровадження циркулярного маркетингу має не лише стратегічну, а й виражену економічну доцільність, забезпечуючи значний потенціал скорочення витрат і підвищення ефективності діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в умовах кон'юнктурної нестабільності аграрного ринку [33; 61].

Соціальний ефект впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» проявляється через вплив на працівників підприємства, партнерів по ланцюгу постачання, місцеві громади та ділове середовище загалом. Оскільки компанія інтегрована у вертикально інтегровану агропромислову групу та реалізує ESG-підходи [19; 20], циркулярна трансформація має не лише економічний, а й соціально орієнтований характер.

По-перше, очікується підвищення рівня зайнятості та розвитку компетенцій персоналу. Реалізація стратегії передбачає навчання працівників у сфері сталого управління, цифровізації та екологічного моніторингу. Це сприятиме формуванню нових професійних навичок, підвищенню кваліфікації та конкурентоспроможності кадрів на ринку праці. Таким чином, підприємство інвестує у людський капітал, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку та циркулярної економіки [15; 53].

По-друге, інтеграція ESG-вимог у договори з постачальниками та логістичними операторами стимулюватиме підвищення стандартів безпеки праці, екологічної відповідальності та прозорості бізнесу в межах партнерської мережі [52; 55]. Це матиме мультиплікативний соціальний ефект, поширюючи принципи відповідального господарювання на суміжні підприємства.

По-третє, зменшення технологічних втрат зерна, скорочення використання

пального та пакувальних відходів сприятиме покращенню екологічної ситуації в регіонах здійснення логістичних операцій. Зниження викидів і раціоналізація використання ресурсів позитивно впливають на якість довкілля та здоров'я населення, особливо в портових і транспортних вузлах.

По-четверте, формування прозорого механізму звітності та надання партнерам ESG/Carbon Footprint-пакету підвищує довіру до підприємства серед міжнародних контрагентів, фінансових установ та громадськості [20; 55]. Репутаційний капітал стає важливим соціальним активом, що забезпечує довгострокову стабільність відносин із зацікавленими сторонами.

З метою систематизації очікуваного соціального ефекту результати можна узагальнити таким чином:

– підвищення кваліфікації персоналу та створення нових компетентностей;

– поширення стандартів сталості у ланцюгу постачання;

– покращення екологічної ситуації через зниження відходів і викидів;

– зміцнення довіри партнерів і соціальної репутації підприємства;

– формування культури відповідального ведення бізнесу.

Соціальний ефект впровадження циркулярного маркетингу полягає у синергії економічних, екологічних та соціальних результатів, що відповідає концепції сталого розвитку та сучасним підходам до циркулярної економіки [15; 39; 53]. Така трансформація підсилює роль ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» не лише як економічного суб'єкта, а й як соціально відповідального учасника міжнародного аграрного ринку.

Проведений аналіз організаційно-економічних, маркетингових та екологічних характеристик діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» засвідчив наявність достатньої ресурсної, інфраструктурної та стратегічної бази для впровадження концепції циркулярного маркетингу. Підприємство функціонує в межах вертикально інтегрованої структури, має розвинену логістичну інфраструктуру та інтегровану ESG-стратегію [19; 20], що формує об'єктивні передумови для трансформації маркетингової моделі відповідно до принципів циркулярної економіки [15; 39].

Запропонована стратегія впровадження передбачає перехід від традиційної трейдингової моделі, орієнтованої переважно на цінову конкуренцію, до циркулярно-інтегрованої моделі створення вартості, у якій конкурентна перевага формується через ресурсоефективність, зниження втрат, прозорість ланцюга постачання та доказове ESG-позиціонування [53; 55]. Основний економічний ефект досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів і скорочення технологічних втрат, що потенційно забезпечує значну економію витрат та зростання маржинальності навіть за умов нестабільної ринкової кон'юнктури [33; 61].

Проведені розрахунки продемонстрували позитивні фінансові показники інвестицій у циркулярну трансформацію (позитивне значення NPV, прийнятний строк окупності, висока рентабельність), що свідчить про економічну доцільність впровадження. Крім фінансових результатів, реалізація стратегії забезпечує скорочення відходів, зниження вуглецевого сліду, підвищення прозорості операцій та зміцнення соціальної відповідальності підприємства.

Соціальний ефект проявляється у підвищенні кваліфікації персоналу, поширенні стандартів сталості серед партнерів та зміцненні довіри міжнародних контрагентів. Це відповідає сучасним вимогам глобального аграрного ринку, де екологічна відповідальність стає фактором конкурентоспроможності [15; 53].

Таким чином, впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є стратегічно обґрунтованим і економічно доцільним напрямом розвитку. За умови поетапної реалізації, формалізації KPI циркулярності та інтеграції екологічних параметрів у маркетингову політику підприємство може підвищити операційну ефективність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокову стійкість в умовах посилення глобальних екологічних вимог та конкурентного тиску.

Висновки до розділу 3

Сформовано стратегію впровадження циркулярного маркетингу, визначено стратегічну мету трансформації підприємства та окреслено основні напрями реалізації, що охоплюють інституціоналізацію циркулярних принципів,

цифровізацію логістики, розвиток системи простежуваності, формування ESG-доказової цінності та інтеграцію стандартів сталості у партнерські відносини. Обґрунтовано необхідність еволюційної зміни бізнес-моделі з акцентом на ресурсоефективність, прозорість і підвищення нематеріальної конкурентної переваги у B2B-сегменті.

Розроблено комплекс практичних заходів та організаційно-економічний механізм їх реалізації, визначено необхідні фінансові й управлінські ресурси, розподілено відповідальність між підрозділами та сформовано систему контролю і моніторингу на основі циркулярних KPI. Запропонований підхід забезпечує поетапність впровадження, узгодженість стратегічних і операційних рішень та можливість інтеграції циркулярного маркетингу в існуючу управлінську структуру підприємства.

Здійснено оцінку економічної, екологічної та соціальної ефективності запропонованих заходів, що підтвердила їх фінансову доцільність і стратегічну обґрунтованість. Розрахунки засвідчили позитивні інвестиційні показники, значний потенціал скорочення витрат і втрат ресурсів, а також формування додаткових соціальних і репутаційних переваг, що в сукупності підвищують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено комплексне теоретико-аналітичне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження циркулярного маркетингу в діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в умовах трансформації глобального аграрного ринку та посилення екологічних вимог до бізнесу.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади циркулярної економіки як сучасної моделі господарювання, що базується на принципах раціонального використання ресурсів, замкненості матеріальних потоків і мінімізації відходів. Доведено, що циркулярна економіка формує нову логіку створення вартості, у якій економічна ефективність поєднується з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією розвитку.

Визначено сутність циркулярного маркетингу як інструменту реалізації принципів циркулярності на рівні підприємства. Обґрунтовано його відмінність від традиційного й «зеленого» маркетингу через орієнтацію на управління повним життєвим циклом продукції, інтеграцію стейкхолдерів у створення циркулярної цінності та формування попиту на сталі бізнес-моделі.

У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», визначено його стратегічну позицію в аграрному секторі та оцінено фінансову динаміку діяльності. Встановлено наявність високої залежності від зовнішньої кон’юнктури та потенціалу зростання через підвищення ефективності логістичних процесів і посилення нематеріальних конкурентних переваг.

Проведена оцінка готовності підприємства до циркулярної трансформації засвідчила наявність необхідної інфраструктурної та організаційної бази, зокрема вертикальної інтеграції, логістичної масштабності та корпоративної ESG-орієнтації. Водночас визначено потребу у посиленні цифровізації, систематизації екологічних показників і формалізації циркулярних KPI.

У третьому розділі сформовано стратегію впровадження циркулярного маркетингу, визначено стратегічну мету, основні напрями реалізації та модель

трансформації бізнес-моделі підприємства. Запропоновано перехід від переважно цінової конкуренції до моделі формування доданої вартості через ресурсоефективність, прозорість поставок та доказове ESG-позиціонування у B2B-сегменті.

Розроблено комплекс практичних заходів, що охоплюють оптимізацію логістики за принципом reduce, впровадження системи цифрового моніторингу й простежуваності, зміну упаковки, розвиток партнерських стандартів сталості та формування ESG/Carbon Footprint-пакету для клієнтів. Також визначено ресурсне забезпечення, розподіл відповідальності між підрозділами та механізм контролю і моніторингу реалізації стратегії.

Проведені економічні розрахунки підтвердили фінансову доцільність запропонованих заходів: позитивне значення чистої приведеної вартості, прийнятний строк окупності та високий рівень рентабельності інвестицій засвідчують економічну ефективність впровадження. Оцінка потенційного скорочення витрат і відходів продемонструвала можливість отримання значного річного економічного ефекту навіть за консервативного сценарію реалізації.

Отже, впровадження циркулярного маркетингу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є стратегічно обґрунтованим і економічно доцільним напрямом розвитку. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить підвищити операційну ефективність, зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках, сформувати екологічну додану вартість експортних поставок та забезпечити довгострокову фінансову й репутаційну стійкість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agarwal, S. Kweh, Q. L. Goh, K. W., Wider, W.. Redefining marketing strategies through sustainability: Influencing consumer behavior in the circular economy: A systematic review and future research roadmap. *Cleaner and Responsible Consumption*, 18, 100298. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100298

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

3. Alizadeh-Basban, N., Taleizadeh, A. A.. A Hybrid Circular Economy - Game Teoretical Approach in a Dual-Channel Green Supply Chain Considering Sale's Effort, Delivery Time, and Hybrid Remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 250, 119521. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119521

4. Aryee, R, Kanda W.. A strategic framework for analyzing the effects of circular economy practices on firm performance. *Journal of Cleaner Production*. 2024, 143753. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024

5. Asgari, A, Asgari, R.. How circular economy transforms business models in a transition towards circular ecosystem: The barriers and incentives. Sustainable *Production and Consumption*, 28, 566-579. DOI: https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.06.020

6. Chamberlin, L., Boks, C.. Marketing approaches for a circular economy: Using design frameworks to interpret online communications. *Sustainability*, 10(6), 2070. DOI: https://doi.org/10.3390/su10062070

7. Bocken, N. M. P. de Pauw, I. Bakker, C., van der Grinten, B.. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. DOI: https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

8. Confente, I. Scarpi, D., Russo, I.. Marketing a new generation of bio-plastics products for a circular economy: The role of green self-identity, self-congruity, and perceived value. *Journal of Business Research*, 112, 431-439. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.030

9. De Chiara, A. Rancati, E., Marinelli, N.. Re-examining consumer engagement in the circular economy: Determinants and implication for marketing strategy. *Journal of Consumer Marketing*, 41(7), 706-720. DOI: https://doi.org/10.1108/JCM-01-2024-0013

10. de Koeijer, B. Wever, R., Henseler, J.. Realizing Product-Packaging Combinations in Circular Systems: Shaping the Research Agenda. *Packaging Technology and Science*, 30(8), 443-460. DOI: https://doi.org/10.1002/pts.2219

11. Donner, M. Gohier, R., de Vries, H.. A New Circular Business Model Typology for Creating Value from Agro-waste. *Science of the Total Environment*, 716, 137065. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065

12. Dzhengiz, T, Miller, E. M, Ovaska, J. P, Patala, S.. Unpacking the circular economy: A problematizing review. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 270-296. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12329

13. Ferasso, M, Beliaeva, T, Kraus, S, Clauss, T, Ribeiro-Soriano, D.. Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3006-3024. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2554

14. Gåvertsson, I. Milios, L., Dalhammar, C.. Quality labelling for re-used ICT equipment to support consumer choice in the circular economy. *Journal of Consumer Policy*, 43(2), 353-377. DOI: https://doi.org/10.1007/s10603-018-9397-9

15. Geissdoerfer, M. Savaget, P. Bocken, N. M. P., Hultink, E. J.. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

16. Hidalgo-Crespo, J. Riel, A. Golinska-Dawson, P. Peeters, J. R. Werner-Lewandowska, K., Duflou, J. R.. Facilitating circularity: Challenges and design guidelines of Product-as-a-Service (PaaS) business model offers for electrical and electronic equipment. *Procedia CIRP*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.03.037

17. Kalverkamp, M., Raabe, T.. Automotive Remanufacturing in the Circular Economy in Europe: Marketing System Challenges. *Journal of Macromarketing*, 38(1), 112-130. DOI: https://doi.org/10.1177/0276146717739066

18. Karpen, I. O. Edvardsson, B. Tronvoll, B. Jaakkola, E., Conduit, J.. Circular service management: Toward conceptual understanding and service research priorities for a more sustainable future. *Journal of Service Management*, 34(6), 50-69. DOI: https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2023-0269

19. 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).

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

21. Keshavarz, K.. The role of consumers in transitioning to a circular economy. *Circular Economy and* Sustainability, 8, 18911. DOI: https://doi.org/10.1007/s43615-025-00617-0

22. Kirchherr J. Reike D. Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation, Recycling*. 2017. 127. 221-232. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

23. Kirchherr, J. Piscicelli, L. Bour, R. Kostense-Smit, E. Muller, J. Huibrechtse-Truijens, A., Hekkert, M.. Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150. 264-272. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028

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

25. Layton, R. A., Domegan, C.. The Next Normal for Marketing - The Dynamics of a Pandemic, Provisioning Systems, and the Changing Patterns of Daily Life. *Australasian Marketing Journal*, 29(1), 4-14. DOI: https://doi.org/10.1177/1839334921998514

26. Leenders, M. A.. The marketing systems approach for designing effective circular economy interfaces. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1(12). 456-467. DOI: https://doi.org/10.1177/02761467241233496

27. Li, G. Wu, H. Sethi, S. P., Zhang, X.. Contracting green product supply chains considering marketing efforts in the circular economy era. *International Journal of Production Economics*, 234, 108041. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108041

28. Martín-Cervantes, P. A. López-Sánchez, J. I., Suarez-Perales, I.. Digital marketing as a driver of change towards the circular economy: A bibliometric and conceptual analysis. *Sustainability*, 17(11), 5105. DOI: https://doi.org/10.3390/2071-1050-17-11-5105

29. Mostaghel, R., Chirumalla, K.. Role of customers in circular business models. *Journal of Business Research*, 127, 35-44. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.053

30. Mostaghel, R., Oghazi, P.. The transformative impact of the circular economy on marketing theory. *Technological Forecasting, Social Change*, 195, 122780. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122780

31. Mostaghel, R. Oghazi, P., Lisboa, A.. The transformative impact of the circular economy on marketing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122780. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122780

32. Ogiemwonyi, O.. A conceptual review of circular economy position from a marketing perspective. *Innovation and Green Development*, 4(4), Article 100258. DOI: https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100258

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

34. Paiva, T.. A Systematic Review of Driving *Sustainability* Through Circular Economy Marketing: Insights and Strategies for Green Marketing Innovation. *Encyclopedia*, 5(2), 61. DOI: https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020061

35. Lewandowski, M.. Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43. DOI: https://doi.org/10.3390/su8010043

36. Petänen, P. Sundqvist, H., Antikainen, M.. Deconstructing customer value propositions for the circular product-as-a-service business model: A case study from

the textile industry. *Circular Economy and* Sustainability, 4, 1631-1653. DOI: https://doi.org/10.1007/s43615-024-00351-z

37. Ramírez-Escamilla, H. G., Sheinbaum-Pardo, C.. Advancing toward sustainability: a systematic review of reuse, repair, recycling and reduction strategies for circular economy. *Recycling*, 9(5), 95. DOI: https://doi.org/10.3390/recycling9050095

38. Ravichandran, S. S.. Circular economy elements in marketing communications: Strategic influence on sustainable consumption patterns. Indian *Journal of Economics and Research*. URL: https://www.indianjournalofeconomicsandresearch.com/index.php/pijom/article/view/173065 (дата звернення: 25.12.2026)

39. Rejeb, A. Rejeb, K. Keogh J. G.. The Circular Economy and Marketing: A Literature Review. *Etikonomi,* 21(1), 153-176. DOI: https://doi.org/10.15408/etk.v21i1.22216

40. Shen, B. Liu, S. Zhang, T., Choi, T.-M.. Optimal Advertising and Pricing for New Green Products in the Circular Economy. *Journal of Cleaner Production*, 233, 314-327. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.022

41. Tunn, V. S. C. Bocken, N. M. P. van den Hende, E. A., Schoormans, J. P. L.. Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of Cleaner Production*, 212, 324-333. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.290

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

43. Георгіаді Н. Г. Гетманов С. Фактори впливу на збалансований розвиток підприємств у контексті пріоритетів циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-36

44. Горбаль Н. І. Ломага Ю. Р.. Циркулярна економіка - основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. №6(1) С. 9-24.

URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf (дата звернення: 30.12.2025)

45. Горбаль Н. І. Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 1(11). С. 92-101. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.092

46. Горбаченко С. А. Клєвцєвич Н. А.. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. 2023. №1(127). С. 35-40. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-5

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

48. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. *ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»*. URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 04.01.2026).

49. Злотнік М. Л. Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. Дис. … докт. філософії за спец. 073 - Менеджмент. - Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів. 2023. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/24080/disertaciya-zlotnik-ml.pdf (дата звернення: 31.12.2025)

50. Злотнік М. Л. Класифікація стратегій впровадження циркулярної економіки на підприємствах. *Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність*: II Міжнародна наукова конференція, Луцьк, 3 Березень 2023. Луцьк: Європейська наукова платформа.

51. Мазур Н.А. Ніколашин А.О. Місюк К.М. Інтеграція принципів циркулярної економіки у маркетингові стратегії малого бізнесу: економічна оцінка рентабельності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. №2. С. 199-208.

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

53. Міщенко Д. А. Хурдей В. Д. Дронова Т. С. Павловська І. Г. Циркулярний маркетинг: стратегії просування товарів з замкненим циклом та вплив на споживчу поведінку. *Ефективна економіка*. 2025. №9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.14

54. Наконечна Т. В. Тимко А. Ю. Гапій М. П. Маркетингові інструменти популяризації циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 32. С. 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-32-10

55. 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\.2025.334855). (дата звернення: 12.01.2026).

56. 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

57. Робул Ю. В. Роль та задачі маркетингу в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2021. № 3-4(78-79). С. 54-65. URL: https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79\.2021.54-65) (дата звернення: 03.01.2026).

58. Робул Ю. В. Маркетингова соціо-технологічна система як середовище функціонування цифрового маркетингу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. *Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. № 41. С. 11-17. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-2

59. Роледерс В. В. Кукель Г. С. Мазур В. Г. Вектори впровадження циркулярної економіки в Україні. *Innovation and* Sustainability. 2023. № 3. С. 34-41. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.34.41 (дата звернення: 07.01.2026).

60. Середа Н. М. Писаренко Н. В.. Логістичне забезпечення циркулярної економіки: моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №2. С. 173-183. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.173

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

62. Циркулярна економіка: як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації. *Колективна монографія. За науковою ред. к.е.н. доц. Татомир І.Л. к.е.н. доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2021, 124 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1103/1/%D0%A6%D0%98%D0%A0%D0%9A%D0%A3%D0%9B.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.-1.pdf (дата звернення: 31.12.2025)*