МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Олена Бозуленко ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-1825-4936
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

Ірина Лошенюк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-0692-9318
к.т.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ

Анотація: *Досліджено трансформацію маркетингу в умовах переходу до моделі сталого розвитку та посилення вимог Єдиного ринку ЄС. Обґрунтовано перехід від інструментів стимулювання збуту до стратегічних механізмів капіталізації нематеріальних активів. Визначено роль ESG-критеріїв і цифрових паспортів продукції у забезпеченні прозорості ланцюгів постачання та підвищенні репутаційного капіталу підприємств. Висвітлено впровадження циркулярних моделей сервісної взаємодії та сталого брендингу територій як чинників зміцнення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Окреслено напрями адаптації маркетингової діяльності українських підприємств до європейських стандартів відповідального ведення бізнесу.*

Ключові слова: *маркетинг, бізнес-цінність, ESG-критерії, сталий розвиток, цифрові паспорти продукції, циркулярні сервіси, репутаційний капітал, євроінтеграція.*

Вступ. На етапі активного розвитку глобального економічного простору підприємницька діяльність функціонує в середовищі підвищеної нестабільності, зумовленої цифровізацією ринків, посиленням конкуренції та загостренням соціально-екологічних викликів. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані на короткострокові фінансові результати, втрачають ефективність. Особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних сформувати довгострокову бізнес-цінність за обставин посиленого нормативного регулювання та зростання суспільних очікувань щодо сталого розвитку.

Центральне місце в реалізації цих перетворень належить маркетингу, який еволюціонує від функціонального напряму до стратегічного елемента управління. У класичному трактуванні він асоціюється зі стимулюванням

збуту, проте під впливом структурних змін у світовій економіці його роль істотно розширюється. Маркетинг все частіше інтерпретується як процес створення й підтримки цінності, що поєднує економічні результати, соціальну відповідальність та екологічні пріоритети (Kotler & Keller, 2016).

Європейський економічний простір характеризується високим рівнем регуляторного упорядкування, що проявляється у впровадженні системних стандартів сталого розвитку та нефінансової звітності (European Commission, 2022b). Така управлінська модель вимагає перегляду стратегій управління та маркетингової активності відповідно до нових стандартів функціонування (Kotler et al., 2021). Обрана стратегічна орієнтація трактує маркетинг як пріоритетну сполучну ланку між принципами сталості та практичною площиною, забезпечуючи узгодження цілей бізнесу з нормативними вимогами та очікуваннями стейкголдерів: від інвесторів, що орієнтуються на показники ESG, до кінцевих споживачів, які все більше зважають на етичне походження товарів (Sanclemente-Téllez, 2017).

Вагома роль у зазначеній системній перебудові належить принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Впровадження цих критеріїв змістило акценти з добровільної ініціативи у стратегічну необхідність, що дозволяє мінімізувати ризики, залучати інвестиції та зміцнювати довіру до бренду (Sayenko Kharenko, 2024). За допомогою маркетингового інструментарію ці принципи реалізуються через формування репутаційно виваженої ціннісної пропозиції та прозорої комунікаційної політики. Зокрема, екологічний вимір фокусує увагу на екодизайні продукту та мінімізації вуглецевого сліду логістичних процесів, тоді як соціальний та управлінський компоненти визначають етичність взаємодії з персоналом, громадами та прозорість корпоративного менеджменту. Водночас актуалізується проблема протидії грінвошингу (імітації сталості), що потребує глибокого впровадження концепції розвитку на рівні реальних бізнес-процесів, а не лише зовнішнього іміджу (Delmas & Burbano, 2011).

Важливим активом, що візуалізує такі цінності, є брендинг. Сучасний бренд формує глибокий емоційний зв’язок із клієнтами на засадах етичності й відповідальності, що забезпечує лідерські ринкові позиції (Aaker, 2014; Keller, 2013). Практична реалізація такого потенціалу безпосередньо залежить від ефективності торгівлі, яка слугує основним містком між виробником і свідомим споживачем. З огляду на воєнні реалії та подальше повоєнне відновлення України, торгівля стає стратегічним вузлом входження вітчизняних суб’єктів у європейську екосистему через поширення етичних норм та культури споживання. Це спонукає вітчизняних ритейлерів до забезпечення гнучкості операційних процесів та впровадження стратегій підтримки соціальної стійкості громад у кризовий період (Бозуленко & Чаплінський, 2024).

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу маркетингових стратегій формування довгострокової

вартості бізнесу. Синтез теоретичних засад маркетингу та практичних інструментів ESG-модернізації сприяє формуванню цілісного бачення цієї сфери як фундаментального механізму зміцнення життєздатності підприємства в умовах глобальних змін.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплекс системного, процесного та ціннісно-орієнтованого підходів до аналізу маркетингової діяльності під упливом глобальних економічних змін. Отримані результати дали змогу комплексно розглянути еволюцію маркетингових стратегій від інструментів стимулювання збуту до механізмів капіталізації нематеріальних активів бізнесу.

У роботі застосовано сукупність наукових методів, серед яких визначальним є системний аналіз, що дозволив ідентифікувати маркетинг як цілісну систему управління бізнес-цінністю, яка інтегрує екологічні й соціальні параметри у структуру ринкової вартості компаній. Вивчення розвитку споживчих переваг і зміни ролі бренду здійснювалося на основі історичного підходу, завдяки якому вдалося простежити перехід від стимулювання збуту до формування стійкої прихильності споживачів до бренду.

Аналіз нормативно-правової бази Європейського Союзу, зокрема директив щодо «зеленого» переходу та впровадження цифрових паспортів продукції, виявив специфіку сучасних ринкових вимог. На цій основі проведено порівняння традиційних маркетингових інструментів із новітніми ESG-орієнтованими стратегіями, а також визначено особливості адаптації вітчизняних суб'єктів господарювання до стандартів Єдиного ринку.

Теоретичну модель маркетингу територій та перехід до стратегічного брендування регіонів обґрунтовано шляхом логічного узагальнення наявних підходів.

Інформаційну базу роботи склали офіційні аналітичні звіти Європейської Комісії, статистичні дані Eurobarometer та OECD, матеріали міжнародних консалтингових мереж, а також результати власних досліджень щодо впровадження маркетингових програм на засадах кластерної взаємодії. У дослідженні використано концепцію подвійної суттєвості для оцінювання фінансової значущості соціально-екологічних інвестицій бренду та їхнього зворотного впливу на суспільний розвиток.

Результати та обговорення. Сучасний європейський ринок зумовлює трансформацію маркетингу з інструменту операційного впливу на попит у стратегічний механізм формування довгострокової цінності бізнесу. Окреслене переформатування спричинене низкою факторів, серед яких вагомими є насиченість ринків, висока конкуренція, домінування нематеріального капіталу в структурі ринкової вартості компаній, а також посилення вимог споживачів до соціальної відповідальності бізнесу. За таких обставин короткострокові маркетингові рішення, орієнтовані виключно на зростання обсягів продажу, поступово втрачають результативність або створюють ризики для тривалої життєздатності підприємства.

Європейська модель економічного розвитку, що ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів із соціальною орієнтацією бізнесу та екологічними обмеженнями, формує специфічне середовище, в якому маркетингові стратегії мають узгоджувати економічні інтереси підприємств із ширшими суспільними цілями. Дослідження європейських інституцій вказують на те, що компанії, які системно імплементують ці стандарти у маркетингову політику, досягають вищого рівня довіри з боку споживачів і партнерів, а також демонструють стабільніші фінансові результати у довгостроковій перспективі (European Commission, 2023).

Аналіз поведінки споживачів у країнах Європейського Союзу свідчить, що на процес прийняття купівельних рішень, поряд із ціною та функціональними характеристиками товарів, суттєво впливають цінності, які втілені у бренді. Соціальні й екологічні характеристики діяльності компаній стають вагомим аргументом оцінювання їхньої надійності та ділової доброчесності. У підсумку маркетинг виходить за межі донесення інформації чи переконання й перетворюється на інструмент вироблення ціннісних орієнтирів, що визначають тривалу взаємодію бізнесу зі споживачами.

Сформована теоретична концепція засвідчує, що оновлення маркетингового інструментарію виходить за межі окремих підприємств і поширюється на сферу регіонального розвитку. У динаміці євроінтеграційних процесів маркетинг територій проходить шлях якісного оновлення: від презентації окремих локацій до формування ціннісно-орієнтованого бренду регіону. Згідно з методологічними засадами територіального маркетингу, ефективне брендування територій потребує переорієнтації з суто «продуктового» на стратегічний підхід, що передбачає фокусування на створенні цінності для громадян, забезпеченні сталого розвитку та підвищенні якості життя (Rainisto, 2003).

Досвід країн Центрально-Східної Європи, які вже пройшли шлях адаптації до вимог ЄС, демонструє ефективність кластерного підходу й партнерства між державним і приватним секторами. Інтеграція регіонального маркетингу в загальну систему управління відкриває можливості для створення умов продуктивної взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства. Для України розробка національної стратегії регіонального маркетингу на принципах кластерної взаємодії вважається дієвим механізмом подолання викликів євроінтеграції та посилення конкурентоспроможності територій.

Довгострокова бізнес-цінність у європейській практиці дедалі частіше асоціюється з такими нематеріальними атрибутами, як репутація, довіра, лояльність клієнтів і стійкість бренду. Саме ці елементи генеруються завдяки маркетинговим стратегіям, які враховують принципи сталого розвитку. За даними звіту OECD Business and Finance Outlook, ринкові суб’єкти з високим рівнем прихильності споживачів менш схильні до різких коливань попиту під час кризових періодів, що доводить економічну доцільність інвестицій у

маркетингові практики, спрямовані на зміцнення репутації (OECD, 2022). Таким чином, репутаційний капітал, сформований на основі соціально-екологічної відповідальності, конвертується у фінансову стійкість, дозволяючи підприємствам мінімізувати ризики та швидше адаптуватися до ринкових коливань.

Сучасні ринкові тенденції засвідчують, що сталий розвиток поступово перетворюється з окремої переваги на обов'язкову умову конкурентоспроможності. У таких галузях, як роздрібна торгівля, харчова та легка промисловість, а також логістика, дотримання принципів стратегічної життєздатності постає обов'язковою вимогою для доступу на ринок. За таких обставин маркетинг гарантує адаптацію бізнес-моделей до динамічних вимог середовища, інтегруючи необхідні зміни у продуктову політику, систему комунікацій та архітектуру відносин зі споживачами.

Для наочного узагальнення результатів впливу маркетингових підходів на формування стратегічної цінності бізнесу в європейському економічному просторі, систематизовано основні чинники в таблиці 1.

Таблиця 1

Маркетингові чинники формування довгострокової бізнес-цінності в ЄС

Чинник	Характер впливу на бізнес
Ціннісно-орієнтоване позиціонування	Розширення кола лояльних споживачів та зростання рівня довіри
Етичність та прозорість комунікацій	Мінімізація репутаційних ризиків та зміцнення капіталу бренду
Соціальна відповідальність бренду	Підвищення рівня стійкої лояльності стейкголдерів
Екологічна характеристика продуктів	Узгодженість із регуляторними стандартами та гарантування доступу до високоліквідних ринків
Ціннісна цілісність стратегії	Зміцнення стратегічної життєздатності підприємства у кризових умовах

Джерело: складено автором на основі European Commission (2023), OECD (2022).

Визначальним фінансовим стимулом практичного втілення екологічних характеристик у маркетингову політику є гарантування стабільного доступу до високоліквідних ринків, де цінність бренду визначається його ресурсоефективністю. Наведені дані доводять, що маркетинг виступає дієвим інструментом капіталізації нематеріальних активів, які мають вирішальний вплив на стратегічну конкурентоспроможність. У європейській практиці саме такі активи щораз частіше формують основну частку ринкової вартості компаній, переважаючи за впливом традиційні матеріальні ресурси.

Водночас упровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, супроводжується низкою викликів. Зокрема, це потребує глибинного оновлення корпоративної культури, перегляду системи цінностей та додаткових витрат на адаптацію продуктів і процесів. Особливу загрозу

становлять ризики погіршення репутації у разі невідповідності заявлених цілей реальним практикам. Саме тому маркетинг у європейських компаніях все тісніше синхронізується з управлінськими та економічними рішеннями, формуючи єдину логіку розвитку бізнесу.

Отже, маркетинг у європейському економічному просторі набуває значення стратегічного орієнтира формування довгострокової бізнес-цінності. Його функціонал виходить за межі традиційного впливу на попит і охоплює розбудову репутаційного капіталу, посилення лояльності стейкголдерів та забезпечення життєздатності бізнесу за динамічних економічних і соціальних змін. Запропонований системний погляд створює підґрунтя для подальшого аналізу впливу принципів сталого розвитку та ESG-орієнтації на оновлення маркетингових стратегій підприємств.

Поглиблений аналіз засвідчує, що впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії європейських підприємств значною мірою зумовлене зміною споживчих преференцій. Європейські ринки вирізняються високим рівнем зрілості аудиторії, що проявляється у прискіпливій увазі до соціальних та екологічних параметрів виробництва й збуту.

Для значної частини споживачів у країнах ЄС визначальну роль відіграє не винятково кінцевий продукт, а етичність способів його створення, рівень навантаження на довкілля та соціальні наслідки діяльності компанії. Яскравим прикладом такої ціннісної переорієнтації є європейська харчова промисловість і ринок косметичних засобів, де попит на органічну продукцію, «cruelty-free» методи виробництва та пакування, що підлягає перероблюванню, перестав бути нішевим явищем і перейшов у категорію необхідних передумов доступу до масового ринку. Це змушує компанії не просто змінювати рекламні гасла, а проводити повний аудит ланцюгів постачання щодо дотримання етичних норм. Дієвим інструментом підтримки такої прозорості стає цифровізація маркетингових комунікацій. Зокрема, використання технологій блокчейн та інтерактивного маркування дає змогу європейським споживачам у режимі реального часу отримувати верифіковані відомості про походження сировини. Таким чином, технологічне оновлення формує надійну платформу для підтвердження автентичності маркетингових обіцянок, що закладає основу для виконання вимог Директиви ЄС щодо розширення прав споживачів для «зеленого» переходу (Directive (EU) 2024/825).

Аналітичні дані Eurobarometer on Sustainable Consumption засвідчують, що понад дві третини європейських споживачів висловлюють прихильність до зміни споживчих моделей на користь більш ресурсоощадних товарів і брендів. Водночас близько 50% опитаних наголошують, що дефіцит інформаційної прозорості щодо екологічних та соціальних характеристик продукції виступає бар'єром для прийняття обґрунтованих рішень. Подібна статистика підкреслює вагомість маркетингових комунікацій як інструменту зменшення інформаційного дисбалансу та формування довіри між бізнесом і стейкголдерами (European Commission, 2022a).

Зміна суспільних запитів зумовлює оновлення маркетингових стратегій підприємств. Компанії демонструють стійку тенденцію до перегляду підходів до сегментації ринку, фокусуючись на виокремленні цільових груп за рівнем екологічної свідомості та соціальної відповідальності. За цих обставин маркетингові стратегії втрачають ознаки універсальності та набувають характеру глибинної адресності, що допомагає максимально точно задовольнити запити різних аудиторій.

Особливого значення набуває ESG-орієнтація бізнесу, яка виступає пріоритетним орієнтиром системного переформатування маркетингових рішень. Екологічний вимір стимулює підприємства до розробки екологічно безпечних продуктів, мінімізації негативного антропогенного впливу на довкілля та раціоналізації використання ресурсів. Це безпосередньо віддзеркалюється у продуктовій політиці, дизайні пакування, виборі сировини та проєктуванні логістичних ланцюгів. Соціальна спрямованість сприяє практичному втіленню етичних принципів, посиленню уваги до гідних умов праці, активній взаємодії з громадами та забезпеченню захисту прав споживачів. Водночас управлінський компонент посилює прозорість і доброчесність у системі прийняття рішень, що підвищує обґрунтованість маркетингових повідомлень і репутаційну стійкість брендів.

Європейська практика засвідчує, що компанії, які послідовно інтегрують ESG-принципи у маркетингову стратегію, демонструють вищу ефективність у формуванні довготривалої відданості споживачів. Згідно з аналітичними даними OECD Business Conduct and Consumer Trust, рівень довіри до суб'єктів господарювання з чітко аргументованими практиками відповідального ведення бізнесу є на 20-25% вищим порівняно з підприємствами, які обмежуються фрагментарними або суто декларативними заходами (OECD, 2022). Встановлені закономірності вказують на зміну парадигми маркетингу: від інструментарію короткострокового впливу до системи трансляції справжніх ціннісних орієнтирів, що сприяє довгостроковій стабільності та репутаційній стійкості бізнесу в європейському економічному просторі. Науковий інтерес становить інтеграція принципу подвійної суттєвості у систему маркетингового аналізу. Вказана концепція передбачає комплексне оцінювання впливу зовнішніх екологічних факторів на фінансову вартість бренду паралельно з аналізом наслідків діяльності підприємства для довкілля та суспільства. У системі сучасного маркетингу це забезпечує цілісність бренду, оскільки соціальні й екологічні інвестиції розглядаються не як витрати, а як стратегічне управління активами (European Commission, 2022). Для комплексного представлення впливу ESG-орієнтації доцільно систематизувати основні напрями їх модернізації у вигляді таблиці 2.

Аналітична інтерпретація наведених даних дає підстави констатувати, що ESG-орієнтація стає каталізатором формування нової концепції маркетингових стратегій, де пріоритет зміщується від максимізації короткострокових продажів до розбудови ціннісно-орієнтованих

довгострокових відносин зі споживачами. Сформована стратегічна спрямованість цілком корелює із загальною стратегією сталого розвитку Європейського Союзу, створюючи надійні передумови для посилення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в розрізі глобальної нестабільності.

Таблиця 2

Вплив ESG-орієнтації на трансформацію маркетингових стратегій підприємств у ЄС

Напрям ESG	Зміни у маркетингових стратегіях	Стратегічні результати
Екологічний	Впровадження екодизайну, розширення екологічно сертифікованого асортименту, перехід на екологічне пакування	Зростання рівня довіри споживачів і дотримання відповідності регуляторним нормам ЄС
Соціальний	Реалізація етичних комунікацій, розвиток соціально орієнтованих ініціатив брендів	Формування стійкої лояльності та зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем
Управлінський	Підкріплення прозорості та обґрунтованості маркетингових тверджень	Мінімізація репутаційних ризиків і підвищення інвестиційної привабливості

На окрему увагу заслуговує проблема відповідальних маркетингових комунікацій. Зростання кількості екологічних і соціальних заяв у бренд-комунікаціях зумовило посилення суспільної уваги до правдивості та доказової бази таких тверджень. За результатами моніторингу Європейської комісії, близько 42% маркетингових повідомлень щодо екологічності продукції були визнані перебільшеними, помилковими або такими, що вводять в оману, оскільки вони позбавлені належного обґрунтування. Це створює системні ризики репутаційних втрат та слугує підґрунтям для посилення регуляторного контролю, зокрема через упровадження нових директив щодо боротьби з грінвошингом (European Commission, 2021).

Виявлені тенденції вимагають посилення ролі маркетингу в забезпеченні прозорості та відповідальності бізнесу. Маркетингові стратегії варто формувати на основі верифікованих даних, обґрунтованих показників і реальних кейсів упровадження принципів сталого розвитку. Саме така стратегія мінімізує репутаційні втрати та стимулює формування стабільних партнерств зі стейкголдерами.

Таким чином, зміна споживчої поведінки в країнах Європейського Союзу та зростання значущості ESG-принципів виступають головними чинниками оновлення маркетингових стратегій підприємств. Орієнтація на сталі цінності, прозорі комунікації та доброчесну поведінку формує фундамент довгострокової бізнес-цінності. Це закладає основу для подальшого аналізу ролі брендингу та торговельних практик у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу як відповіді на сучасні виклики. Наведені положення підтверджують статус бренду як стратегічно вагомого активу компанії, результативність якого генерує цілеспрямований і тривалий системний вплив на споживача через

упровадження профільних маркетингових програм та інструментарій (Бозуленко, 2025).

Сталий брендинг є важливим базисом формування довгострокової бізнес-цінності європейських підприємств. Нині бренд утверджується як стратегічний носій цінностей, які визначають сприйняття бізнесу споживачами, партнерами та інвесторами, виходячи за межі простого засобу ідентифікації товару або послуги. Саме через бренд транслюються принципи ціннісної стабільності, соціальної орієнтації та екологічної свідомості, що є необхідним чинником успіху на ринках із високим рівнем конкуренції та споживчої зрілості. Отже, сталий розвиток набуває значення ефективного інструмента брендингу, який закладає унікальність компанії на засадах ціннісної пропозиції.

Аналітичні матеріали провідних консалтингових мереж констатують, що бренди, які системно інтегрують принципи сталого розвитку в свою стратегію, демонструють стабільніші позиції у віддаленій перспективі. Згідно з результатами PwC 2021 Global Investor Survey, близько 79% інвесторів визначають ESG-показники як пріоритетний чинник при прийнятті інвестиційних рішень, а 49% опитаних готові відмовитися від інвестування в компанії, які не вживають достатніх заходів у сталому розвитку. Такі дані свідчать про економічну доцільність розбудови сталого брендингу як інструменту капіталізації нематеріальних активів та забезпечення фінансової стійкості бізнесу (PwC, 2021).

Європейська практика свідчить, що сталий брендинг спрямований на зниження еластичності попиту за ціною та підвищує готовність споживачів підтримувати бренд у стані економічної турбулентності. Традиційний критерій вибору «ціна-якість» доповнюється вимогою узгодженості бренду з персональними ціннісними орієнтирами споживача. Відтак маркетингові комунікації, побудовані на засадах прозорості й відповідальності, стають суттєвим фактором формування лояльності у тривалій перспективі та розширення соціального капіталу компанії.

Особлива увага приділяється функціям торгівлі у забезпеченні практичної реалізації маркетингових стратегій сталого розвитку. У процесі досягнення Глобальних цілей торгівля створює умови для доступу країн до нових ринків і залучення інвестицій, що стимулює економічне зростання та підвищення рівня добробуту населення. Вона відіграє важливу роль в інтеграції національних економік у міжнародні процеси, підтримуючи інноваційний розвиток та диверсифікацію економічної діяльності (Бозуленко & Чаплінський, 2024). Як центральна ланка між виробниками й споживачами, торгівля здійснює фізичне переміщення продукції та водночас виступає провідником принципів сталого розвитку вздовж усього ланцюга створення цінності. У європейському просторі торговельні мережі дедалі частіше впроваджують власні екологічні та соціальні нормативи, спонукаючи виробників адаптувати бізнес-моделі до нових вимог ринку.

Додатковим аргументом на користь сталого розвитку є висновки Європейської комісії (2022a) щодо впливу етичних торговельних практик на стабільність ланцюгів постачання. У період посилення геополітичної нестабільності та кризових явищ прозорість і стійкість ланцюгів створення цінності мінімізують ризики перебоїв у виробництві й логістиці. Таким чином, перехід до моделей торгівлі майбутнього набуває значення дієвого інструменту забезпечення життєздатності бізнесу та формування вагомої конкурентної переваги на європейському ринку (European Commission, 2022a).

Систематизуючи результати проведеного аналізу, можна виокремити першорядні елементи сталих ланцюгів створення цінності, що безпосередньо детермінують результативність маркетингових стратегій підприємств. Узагальнення цих суттєвих критеріїв дає змогу ідентифікувати точки дотику між операційною стійкістю бізнесу та його ціннісною пропозицією на ринку. Зведена характеристика основних компонентів сталих ланцюгів створення цінності та їхнього впливу на маркетингову активність представлена у таблиці 3.

Таблиця 3

Вплив складників сталих ланцюгів створення цінності на маркетингову стратегію підприємства

Елемент ланцюга	Характеристика сталої практики	Маркетинговий та стратегічний вплив
Постачання	Відбір постачальників за критеріями ESG та етичності	Мінімізація репутаційних ризиків; верифікація автентичності бренду
Виробництво	Впровадження енергоефективних технологій та екодизайну	Обґрунтування ціннісної пропозиції; оптимізація собівартості та «зелений» піар
Логістика	Оптимізація маршрутів для скорочення вуглецевого сліду	Підвищення екологічного рейтингу; відповідність нормативам ЄС
Збут	Впровадження прозорих та справедливих торговельних практик	Зростання споживчої довіри; зниження еластичності попиту за ціною
Комунікації	Надання об’єктивної та прозорої звітності про сталість	Формування стійкої лояльності; захист від звинувачень у грінвошингу

Систематизація представлених характеристик дає підстави стверджувати, що ресурсоефективні ланцюги створення цінності перебувають у закономірному зв’язку з маркетинговою ефективністю підприємств. Прозорість процесів постачання та виробництва наповнює маркетингові комунікації реальним змістом, мінімізуючи ризики втрати споживчої довіри. Цей чинник набуває особливої значущості для брендів, чия стратегія базується на принципах етичної орієнтованості та довгострокового розвитку.

Каталізатором формування довгострокової бізнес-цінності виступає цифровізація маркетингових процесів, що суттєво розширює інструментарій комунікації ключових соціально-екологічних пріоритетів компанії. Європейські підприємства активно інтегрують цифрові платформи для

забезпечення прозорості та відкритості ланцюгів постачання, надаючи об’єктивну інформацію про походження товарів, виробничі практики та екологічні ефекти діяльності. Впровадження механізмів інформаційної відкритості водночас підвищує репутаційну стійкість бренду і створює передумови для гнучкого реагування бізнесу на динамічну зміну ринкових очікувань.

Практичним втіленням стратегії цифрової верифікації в європейському просторі є впровадження цифрових паспортів продукції (Digital Product Passports). Цей інструмент забезпечує акумулювання та поширення вичерпних даних про екологічний профіль товару, його придатність до вторинного перероблення та соціальну відповідальність виробника протягом усього життєвого циклу. Використання таких паспортів переводить маркетингову комунікацію з декларативного рівня у доказовий, відкриваючи безперешкодний доступ споживачів до об’єктивної інформації. У результаті цифровий паспорт слугує вагомим технологічним доказом сталого брендингу, мінімізуючи прояви грінвошингу та зміцнюючи конкурентні позиції етично-керованого бізнесу на міжнародному ринку.

Розвиток цифрових паспортів продукції створює підґрунтя для переходу від лінійних до циркулярних маркетингових стратегій. В умовах європейського «Зеленого курсу» маркетинг виходить за межі акту продажу, надаючи пріоритет супроводу товару впродовж усього його життя через циркулярні сервіси (ремонт, оновлення, реставрацію) та моделі Re-commerce (повторне використання й перепродаж). Це допомагає налагодити додаткові канали взаємодії зі споживачем і сприяє переходу від поведінкової лояльності до глибшої сервісної взаємодії (European Union, 2024).

Поступове структурування європейського регуляторного поля та впровадження інструментів цифрового моніторингу ланцюгів постачання формують нові стандарти доступу до ринків, які стають обов'язковими для іноземних партнерів. У зв’язку з цим, для вітчизняних суб'єктів господарювання інтеграція принципів етичного маркетингу набуває статусу безальтернативної вимоги успішної гармонізації бізнес-моделей із вимогами Єдиного ринку ЄС.

Дослідження національного ринку свідчать, що попри виклики воєнного стану, провідні українські експортери (зокрема в агропромисловому та IT-секторах) уже впроваджують ESG-параметри у власну діяльність задля збереження позицій у глобальних ланцюгах створення цінності. За даними аналітичних звітів Глобального договору ООН в Україні (2023), понад 60% компаній-експортерів розглядають екологічну та соціальну відповідність як необхідний критерій збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Наведені аргументи обґрунтовують стратегічну місію сталого брендингу як інструменту забезпечення життєздатності та відновлення бізнесу в процесі повоєнної реконструкції.

Важливим напрямом еволюції європейського маркетингу є перехід від переважно екологічного акценту до інклюзивних моделей взаємодії зі стейкголдерами. Соціальний вимір ESG-стратегій дедалі частіше охоплює питання гендерної рівності, інклюзивності комунікацій та справедливого розподілу цінності серед усіх учасників ланцюга. Наслідком є зниження ризиків «соціального грінвошингу» та узгодження стратегії бренду з актуальним запитом європейського суспільства на соціальну справедливість (EFRAG, 2022).

Паралельно з цифровізацією продуктових ланцюгів відбувається активне впровадження цифрових технологій у систему маркетингу територій. Створення регіональних цифрових платформ і використання інструментів електронної участі відкриває нові можливості для комунікації регіонів із цільовими аудиторіями. Така практика спрощує контроль за прозорістю управлінських процесів і вибудовує автентичний цифровий імідж території, що має істотне значення для залучення міжнародних інвестицій (Бозуленко, 2025).

Реалізація інклюзивності в маркетингу територій вимагає активного залучення жителів до процесу розробки стратегій розвитку. Роль громади змінюється від пасивного об'єкта маркетингового впливу до вагомого стейкголдера та носія місцевих цінностей. Підтримка з боку місцевого населення забезпечує легітимність та стійкість бренду регіону, що слугує передумовою для перетворення соціального капіталу в реальні економічні переваги (Бозуленко, 2025).

Висновки. Результати дослідження дозволяють констатувати, що сучасний європейський маркетинг еволюціонує від інструменту операційного впливу на попит до стратегічного механізму формування довгострокової бізнес-цінності. Цей процес зумовлений переходом до моделі сталого розвитку, де конкурентоспроможність підприємства залежить від фінансових показників, репутаційного капіталу та етичності ринкової поведінки на Єдиному ринку ЄС.

Модифікація маркетингових стратегій відбувається під впливом зміни споживчої поведінки та орієнтації ринку на цінності екологічної відповідальності й соціальної інклюзивності. Впровадження ESG-критеріїв у продуктову політику та комунікації стає головною умовою доступу до високоліквідних сегментів, що дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та підвищити рівень підтримки з боку стейкголдерів.

Важливим технологічним чинником оновлення маркетингу виступає цифрова верифікація через використання цифрових паспортів продукції. Цей інструмент забезпечує доказову базу маркетингових тверджень та прозорість ланцюгів постачання, що необхідно для запобігання практикам грінвошингу. Одночасно з цим розвиток циркулярних сервісів та моделей Re-commerce дозволяє компаніям переходити від традиційної лояльності до сервісної взаємодії, подовжуючи життєвий цикл товарів відповідно до вимог «Зеленого курсу» ЄС.

Для українського бізнесу в період євроінтеграції та повоєнного відновлення стратегічного значення набуває впровадження сталого брендингу та кластерних моделей маркетингу територій. Така орієнтація на міжнародні стандарти відповідального ведення бізнесу є обов'язковою вимогою гармонізації вітчизняних бізнес-моделей із нормами європейського економічного простору та підвищення їхньої життєздатності на тлі глобальної нестабільності.

References

Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.

Бозуленко, О. (2025). Сталий розвиток як інструмент брендингу. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології: тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (12 берез. 2025 р., м. Київ)* (с. 124–126). Державний торговельно-економічний університет.

Бозуленко, О. Я. (2025, 15–16 травня). Трансформація інструментів маркетингу у регіональному розвитку в умовах євроінтеграційних процесів. В *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 231–235). ЧТЕІ ДТЕУ; Технодрук.

Бозуленко, О. Я., & Чаплінський, Ю. Б. (2024). Роль торгівлі у досягненні цілей сталого розвитку в умовах війни та відновлення післявоєнної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *4*(96), 36–50. http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v4/3.pdf

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, *54*(1), 64–87. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64

EFRAG. (2022). *Draft European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1): General requirements*. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/BC%20ESRS%201%20General%20requirements.pdf

European Commission. (2021, January 28). *Screening of websites for 'greenwashing': Half of green claims lack evidence* [Press release]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269

European Commission. (2022a). *Commission staff working document: Impact assessment report accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on empowering consumers for the green transition* (SWD/2022/85 final). https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

European Commission. (2022b). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting*. https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

European Commission. (2023). *Corporate sustainability reporting*. European Union. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

European Union. (2024). *Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 on empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information*. *Official Journal of the European Union.* http://data.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *OECD business and finance outlook 2022*. https://www.oecd.org/finance/oecd-business-and-finance-outlook-2022.htm

PwC. (2021). *The PwC 2021 Global Investor Survey: Seven key takeaways*. https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/esg-investor-survey.html

Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States* [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology]. Helsinki University of Technology Digital Repository. http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). A proposal for an integrative framework. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 427- 436. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006

Sayenko Kharenko. (2024). *ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу*. https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/