

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 3.33.334:502.131.1

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 15 » _____ грудня 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування екологічної стратегії для підвищення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-42мп
СТАСЮК Вячеслав Сергійович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Здобувач _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » _____ квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

СТАСЮКУ ВЯЧЕСЛАВУ СЕРГІЙОВИЧУ

- 1. Тема дисертації:** «Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»,
науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 08 грудня 2025 року
- 3. Об'єкт дослідження:** екологічна стратегія підприємства як елемент стратегічного управління та чинник підвищення конкурентоспроможності.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, реалізації та удосконалення екологічної стратегії ТОВ

«Сільпо-Фуд», а також механізми її впливу на конкурентні позиції та економічну результативність.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність, принципи та концептуальні підходи до формування екологічної стратегії підприємства в умовах сталого розвитку та циркулярної економіки;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання результативності екологічної стратегії та її впливу на конкурентоспроможність (ринкові, екологічні та ресурсно-економічні показники);
- узагальнити сучасні регуляторні та стандартні вимоги, що визначають параметри екологічної трансформації бізнесу (ESG-підходи, енергоефективність, управління відходами, кліматичні вимоги тощо).

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України та визначити їх галузеві особливості;
- проаналізувати екологічну стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд», оцінити результати її реалізації у 2022–2024 роках та вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- провести комплексну оцінку ефективності ключових екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд», визначити сильні/слабкі сторони, ринкові ефекти, стратегічні наслідки та ризики невпровадження/недостатності екозаходів.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями вдосконалення екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням галузевої специфіки, логістичних викликів і регуляторних вимог;
- сформулювати та описати організаційно-економічний механізм реалізації вдосконаленої екологічної стратегії (цілі, інструменти, відповідальні, KPI, ресурси, контроль);
- розрахувати економічний ефект і спрогнозувати наслідки впровадження рекомендованих заходів для підвищення конкурентних позицій підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Еволюція концепцій екологічних стратегій підприємства в контексті сталого розвитку.
- 2) Місце екологічної стратегії в системі стратегічного управління підприємством.
- 3) Взаємозв'язок екологічної стратегії, конкурентоспроможності та сталого розвитку (концептуальна схема).
- 4) Основні теоретичні підходи до формування екологічної стратегії підприємства.
- 5) Класифікація екологічних стратегій за ступенем екологічної активності та рівнем інтеграції.
- 6) Модель формування конкурентних переваг підприємства під впливом екологічної стратегії.
- 7) Модель п'яти сил конкуренції М. Портера в контексті екологічних стратегій.

- 8) Ресурсно-орієнтована модель (RBV) формування екологічних конкурентних переваг.
- 9) Модель Triple Bottom Line (TBL) у контексті екологічного стратегування.
- 10) Система методів та індикаторів оцінювання ефективності екологічних стратегій підприємства.
- 11) Загальна схема аналізу життєвого циклу продукції (LCA).
- 12) Модель системи екологічного менеджменту ISO 14001 (PDCA).
- 13) Сучасні тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України.
- 14) Місце екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у загальній системі управління підприємством.
- 15) Основні екологічні ініціативи ТОВ «Сільпо-Фуд» (структурна карта).
- 16) Динаміка ключових показників екологічної результативності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр.
- 17) Динаміка фінансових та операційних показників, пов'язаних із реалізацією екологічної стратегії.
- 18) Оцінка впливу екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» на конкурентоспроможність підприємства.
- 19) Порівняльна характеристика конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів на українському ринку.
- 20) SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті екологічних факторів і регуляторних ризиків.
- 21) Основні ринкові ефекти впливу екологічної стратегії на діяльність підприємства.
- 22) Стратегічні напрями підвищення ефективності екологічної стратегії продуктових рітейлерів.
- 23) Організаційно-економічний механізм реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».
- 24) Матриця «проблема – екологічне рішення – очікуваний ефект».
- 25) Система ключових екологічних показників (KPI) та моніторингу виконання екологічної стратегії.
- 26) Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих екологічних заходів.
- 27) Прогноз впливу удосконаленої екологічної стратегії на конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд».

7. Дата видачі завдання: 24 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів	Примітка
1	Збір, систематизація та аналіз наукових джерел з проблематики екологічної стратегії, сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств	24.03.2025 – 30.04.2025	Виконано
2	Вивчення теоретико-методичних засад формування екологічної стратегії підприємства та підходів до оцінювання її ефективності	01.05.2025 – 15.06.2025	Виконано
3	Аналіз сучасних тенденцій розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України	16.06.2025 – 15.07.2025	Виконано
4	Аналіз екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінка результатів її реалізації	16.07.2025 – 31.08.2025	Виконано
5	Оцінювання впливу екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» на конкурентоспроможність підприємства	01.09.2025 – 15.09.2025	Виконано
6	Підготовка та подання на перевірку другого розділу магістерської дисертації	16.09.2025 – 30.09.2025	Виконано
7	Розроблення напрямів удосконалення екологічної стратегії та організаційно-економічного механізму її реалізації	01.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
8	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на конкурентоспроможність	01.11.2025 – 20.11.2025	Виконано
9	Оформлення, редагування та підготовка магістерської дисертації до подання	21.11.2025 – 28.11.2025	Виконано

Здобувач

Вячеслав СТАСЮК

Науковий керівник роботи

Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Стасюк В.С. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства – кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 121 сторінок, 32 таблиць, 15 рисунків, 35 формул, 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформацією сучасної економіки в напрямі сталого розвитку, посиленням екологічних вимог до діяльності підприємств та зростанням ролі екологічної відповідальності як чинника конкурентоспроможності бізнесу. В умовах євроінтеграції, імплементації положень Європейського зеленого курсу, розвитку ESG-підходів і підвищення екологічної свідомості споживачів екологічна стратегія перестає бути допоміжним елементом управління та набуває статусу ключового інструмента формування довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності ці питання набувають у продуктовому рітейлі, який характеризується значним ресурсоспоживанням, складними логістичними процесами та істотним впливом на довкілля.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування в межах наукових напрямів, пов'язаних зі стратегічним управлінням, екологічним менеджментом, сталим розвитком та підвищенням конкурентоспроможності підприємств.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналітичне дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення екологічної стратегії підприємства з метою підвищення його

конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та концептуальні підходи до формування екологічної стратегії підприємства;
- дослідити механізми впливу екологічної стратегії на формування конкурентних переваг;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України;
- здійснити аналіз екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінити результати її реалізації;
- оцінити вплив екологічних ініціатив підприємства на його ринкову конкурентоспроможність;
- обґрунтувати напрями вдосконалення екологічної стратегії та сформувати організаційно-економічний механізм її реалізації;
- розрахувати економічний ефект від упровадження запропонованих заходів і спрогнозувати їхній вплив на конкурентні позиції підприємства.

Об'єктом дослідження є екологічна стратегія підприємства як елемент стратегічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, реалізації й удосконалення екологічної стратегії підприємства та її вплив на конкурентоспроможність.

Базою дослідження є ТОВ «Сільпо-Фуд».

У магістерській роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний і системний аналіз (для узагальнення теоретичних підходів), економіко-статистичні та аналітичні методи (для оцінювання результативності екологічних ініціатив), методи факторного та інтегрального аналізу (для визначення впливу екологічної стратегії на конкурентоспроможність), економіко-математичні методи (для

обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів), графічні методи (для візуалізації результатів дослідження).

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку системного підходу до формування екологічної стратегії підприємства як чинника підвищення його конкурентоспроможності, що поєднує теоретичні положення, аналітичну оцінку та практичні рекомендації в єдину логічну модель. Запропоновано удосконалений підхід до оцінювання впливу екологічних ініціатив на конкурентні позиції підприємства з урахуванням ресурсної ефективності, ринкових ефектів і регуляторних ризиків.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств продуктового ритейлу для вдосконалення екологічної стратегії, оптимізації операційних процесів, зниження екологічних ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Запропонований організаційно-економічний механізм може бути використаний у процесі стратегічного планування та підготовки ESG-звітності.

Апробація результатів роботи: Основні результати дослідження, викладені у магістерській роботі, були апробовані та оприлюднені у матеріалах науково-практичних конференцій і фахових виданнях.

1. Стасюк В. С. Прийняття управлінських рішень у системі екологічного менеджменту підприємства. *Інновації в менеджменті*: тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих учених (м. Одеса, 28 листопада 2025 р.). Одеса : Одеський національний морський університет, 2025. С. 247.
2. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії підприємства в системі управлінських рішень. *EOSS-2025* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (електронний збірник). 2025.

URL: <https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/DOI->

[%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA_%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](#)

3. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «Сільпо-Фуд». *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (секція 3). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. Опубліковано 12.05.2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329623>

Крім того, за результатами магістерського дослідження підготовлено наукову статтю на тему «РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ», яка прийнята до публікації у фаховому науковому журналі «Сталий розвиток економіки», випуск 6 (57) / 2025, що належить до категорії Б

Факт прийняття статті до друку підтверджується відповідною довідкою видавничого дому «Гельветика», яка наведена у додатку Б магістерської дисертації.

Ключові слова: екологічна стратегія; сталий розвиток; конкурентоспроможність; екологічний менеджмент; ESG; циркулярна економіка; продуктовий рітейл.

ABSTRACT

Stasiuk V. Formation of an Environmental Strategy to Increase Enterprise Competitiveness (on the Example of LLC “Silpo-Food”) – qualification thesis manuscript, 121 pages, 32 tables, 15 figures, 35 formulas, 1 appendix. The list of references includes 65 sources.

The relevance of the research topic is determined by the transformation of the modern economy towards sustainable development, the strengthening of environmental requirements for enterprise activities, and the growing role of environmental responsibility as a factor of business competitiveness. In the context of European integration, implementation of the provisions of the European Green Deal, development of ESG approaches, and increasing environmental awareness of consumers, environmental strategy ceases to be an auxiliary element of management and acquires the status of a key instrument for forming long-term competitive advantages. These issues are particularly relevant in grocery retail, which is characterized by significant resource consumption, complex logistics processes, and a substantial impact on the environment.

Connection with scientific programs, plans, and topics. The master’s thesis for obtaining the Master’s degree was carried out at the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Kyiv) in accordance with the research plans of the Department of Management and Business Administration within scientific areas related to strategic management, environmental management, sustainable development, and increasing enterprise competitiveness.

The purpose of the study is the theoretical substantiation, analytical research, and development of practical recommendations for the formation and improvement of an enterprise’s environmental strategy in order to increase its competitiveness. To achieve this purpose, the following objectives were set:

- to reveal the essence and conceptual approaches to the formation of an enterprise’s environmental strategy;

- to study the mechanisms of influence of environmental strategy on the formation of competitive advantages;
- to analyze current trends in the development of environmental strategies in the grocery retail sector of Ukraine;
- to analyze the environmental strategy of LLC “Silpo-Food” and assess the results of its implementation;
- to evaluate the impact of the enterprise’s environmental initiatives on its market competitiveness;
- to substantiate directions for improving the environmental strategy and to develop an organizational and economic mechanism for its implementation;
- to calculate the economic effect of the proposed measures and to forecast their impact on the enterprise’s competitive position.

The object of the research is the environmental strategy of an enterprise as an element of strategic management.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of the formation, implementation, and improvement of an enterprise’s environmental strategy and its impact on competitiveness.

The research base is LLC “Silpo-Food”.

The following research methods were used in the master’s thesis: analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and systemic analysis (to generalize theoretical approaches), economic-statistical and analytical methods (to assess the effectiveness of environmental initiatives), factor and integral analysis methods (to determine the impact of environmental strategy on competitiveness), economic-mathematical methods (to substantiate the economic effect of the proposed measures), and graphical methods (to visualize research results).

The scientific novelty of the study lies in the development of a systemic approach to the formation of an enterprise’s environmental strategy as a factor in increasing its competitiveness, which integrates theoretical provisions, analytical assessment, and practical recommendations into a single logical model. An

improved approach to assessing the impact of environmental initiatives on an enterprise's competitive position is proposed, taking into account resource efficiency, market effects, and regulatory risks.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the obtained results and proposed recommendations in the activities of grocery retail enterprises to improve environmental strategies, optimize operational processes, reduce environmental risks, and enhance competitiveness. The proposed organizational and economic mechanism can be used in strategic planning and in the preparation of ESG reporting.

Approbation of research results.

The main results of the study presented in the master's thesis were tested and published in the materials of scientific and practical conferences and professional publications.

1. Stasiuk V. Managerial Decision-Making in the System of Environmental Management of an Enterprise. *Innovations in Management: Proceedings of the III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists* (Odesa, November 28, 2025). Odesa: Odesa National Maritime University, 2025, p. 247.
2. Stasiuk V. S., Artemenko L. O. Formation of an Environmental Strategy of an Enterprise in the System of Managerial Decision-Making. *EOSS-2025: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (electronic collection). 2025. Available at: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/DOI-%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA_%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf
3. Stasiuk V. , Artemenko L. Formation of an Environmental Strategy to Increase Enterprise Competitiveness: the Case of “Silpo-Food”. *Business, Innovations,*

Management: Problems and Prospects: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference (Section 3). Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2025. Published on May 12, 2025. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329623>

In addition, based on the results of the master's research, a scientific article entitled "IMPLEMENTATION OF AN ENTERPRISE'S ENVIRONMENTAL STRATEGY AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN DEAL" has been prepared and accepted for publication in the peer-reviewed academic journal *Sustainable Development of the Economy*, Issue 6 (57) / 2025, which belongs to Category B of the List of Ukrainian Professional Scientific Journals.

The acceptance of the article for publication is confirmed by an official certificate issued by the publishing house "Helvetica", which is provided in Appendix B of the master's thesis.

Keywords: environmental strategy; sustainable development; competitiveness; environmental management; ESG; circular economy; grocery retail.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
1.1. Сутність, роль та принципи формування екологічної стратегії підприємства.....	21
1.2. Вплив екологічної стратегії на формування конкурентних переваг підприємства.....	29
1.3. Методи, індикатори та підходи до оцінювання ефективності екологічних стратегій.....	38
Висновки до розділу 1.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	51
2.1. Сучасні тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України.....	51
2.2. Аналіз екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-фуд» та оцінка її результативності.....	60
2.3. Оцінювання впливу екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-фуд» на ринкову конкурентоспроможність підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	78
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності екологічної стратегії продуктових рітейлерів.....	78
3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-фуд».....	94
3.3 Економічна оцінка результативності впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Сільпо -фуд».....	118
Висновки до розділу 3.....	142
ВИСНОВКИ.....	145
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	149
ДОДАТКИ	157

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформація світової економіки в напрямі сталого розвитку, декарбонізації та переходу до циркулярних моделей виробництва зумовлює істотне підвищення ролі екологічної стратегії в системі стратегічного управління підприємствами.

Під впливом глобальних кліматичних змін, зростання екологічних ризиків та посилення міжнародних регуляторних вимог екологічна стратегія перестає бути другорядною сферою корпоративної політики й стає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. У сучасних умовах ефективність підприємства визначається не лише економічними та технологічними показниками, але й його здатністю системно зменшувати негативний вплив на довкілля, мінімізувати ресурсомісткість операцій, підвищувати енергоефективність, скорочувати викиди парникових газів, управляти відходами на принципах циркулярності та впроваджувати екологічні інновації.

Для українських підприємств важливість екологічної стратегії посилюється завдяки євроінтеграційним процесам та імплементації положень Європейського зеленого курсу. Уведення механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), вимоги ЄС щодо управління відходами, зменшення використання одноразового пластику, дотримання стандартів енергоефективності та розвитку ESG-звітності стимулюють бізнес переходити до ресурсозберігаючих та низьковуглецевих моделей діяльності. Відповідність цим вимогам стає критерієм доступу до міжнародних ринків, інвестицій, грантових програм та партнерських ініціатив, що є надзвичайно важливим для українських підприємств у контексті післявоєнного відновлення та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Особливої актуальності тема екологічних стратегій набуває у сфері продуктового рітейлу — галузі, що має високий рівень ресурсоспоживання, складну логістичну структуру та значний обсяг щоденних операцій, які прямо

впливають на довкілля. Екологічні рішення торговельних мереж — енергоефективне обладнання, оптимізація холодильної техніки, скорочення харчових відходів, розвиток рециклінгу, зменшення одноразового пакування, екологічне маркування — формують екологічну поведінку мільйонів споживачів. Рітейл стає не лише економічним інститутом, але й потужним соціальним агентом, що визначає масштаб поширення екологічно відповідальних практик.

Попри зростання наукової уваги до екологізації бізнесу, низка проблем залишається недостатньо дослідженою. Невирішеними питаннями залишаються: механізми адаптації екологічних стратегій до специфіки українського ринку; методи інтегральної оцінки результативності екологічних заходів; визначення економічного ефекту екологічних інвестицій; оцінювання впливу екологічних ініціатив на конкурентні позиції підприємств рітейлу. Потребує уточнення також організаційно-економічний механізм реалізації екологічної стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища, логістичних викликів та змін поведінки споживачів.

Саме тому комплексне дослідження екологічної стратегії підприємства, її впливу на конкурентоспроможність та напрямів її удосконалення є надзвичайно актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дослідження виконано в межах наукових напрямів, спрямованих на розвиток стратегічного управління, екологічного менеджменту, сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та впровадження інноваційних екологічних технологій. Тематика роботи узгоджується з національними програмами екологічної модернізації економіки, державними пріоритетами з інтеграції до європейського екологічного простору, а також міжнародними тенденціями переходу бізнесу до низьковуглецевих моделей. Результати дисертації доповнюють наукові розробки, пов'язані з формуванням екологічної політики підприємств, впровадженням систем екологічного

менеджменту, інтеграцією ESG-підходів у корпоративне управління та розвитком концепції циркулярної економіки. Робота органічно вписується в дослідницькі теми кафедри, орієнтовані на вивчення механізмів стратегічного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах екологічних та ринкових обмежень.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування, аналітичне дослідження та практичне вдосконалення процесу формування екологічної стратегії підприємства, а також оцінювання її впливу на конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи формування екологічної стратегії підприємства, визначити її сутність, принципи та концептуальні підходи.
2. Дослідити механізми впливу екологічної стратегії на конкурентні переваги підприємства, проаналізувати відповідні теорії та моделі стратегічного менеджменту.
3. Охарактеризувати сучасні тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому рітейлі України та визначити їх особливості.
4. Проаналізувати екологічну стратегію конкретного підприємства, оцінити результати її реалізації та вплив на конкурентоспроможність.
5. Провести комплексну оцінку ефективності екологічних ініціатив підприємства, визначити їх сильні та слабкі сторони, ринкові ефекти та стратегічні наслідки.
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення екологічної стратегії та сформулювати організаційно-економічний механізм її реалізації з урахуванням галузевої специфіки та сучасних регуляторних вимог.
7. Розрахувати економічний ефект від впровадження рекомендованих заходів, визначити їх доцільність і вплив на підвищення конкурентних позицій підприємства.

Об'єкт дослідження — екологічна стратегія підприємства як елемент стратегічного управління.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, реалізації та удосконалення екологічної стратегії підприємства, її вплив на конкурентоспроможність та економічну результативність.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу для дослідження сутності екологічної стратегії; індукції та дедукції — для побудови логічної структури теоретичних узагальнень; порівняльного аналізу — для вивчення наукових підходів, нормативних документів та міжнародних стандартів; системного підходу — для розгляду екологічної стратегії як інтегрованого компонента стратегічного розвитку підприємства. У прикладній частині застосовано економічні, статистичні та аналітичні методи, методи порівняльної діагностики, факторного аналізу, а також економіко-математичні моделі для оцінки економічного ефекту запропонованих заходів. Графічні методи використано для візуалізації результатів та структуризації екологічних показників.

Наукова новизна дослідження. Новизна полягає в системному поєднанні теоретичних і прикладних підходів до формування екологічної стратегії. У роботі:

- уточнено зміст поняття «екологічна стратегія підприємства» як складової стратегічного управління, що поєднує економічні, екологічні й соціальні параметри діяльності;
- розвинено підхід до оцінювання впливу екологічної стратегії на конкурентоспроможність через інтеграцію ринкових, екологічних та ресурсно-економічних показників;
- удосконалено методичний підхід до комплексного аналізу екологічних ініціатив, який охоплює оцінку їх ефективності, економічного ефекту та ринкових наслідків;

- поглиблено обґрунтування механізмів формування екологічних конкурентних переваг на основі екологічних інновацій, ресурсної ефективності, репутаційного капіталу та мінімізації регуляторних ризиків;
- запропоновано рекомендації з удосконалення екологічної стратегії підприємства з урахуванням галузевих особливостей та сучасних екологічних викликів.

Практична значущість дослідження. Матеріали роботи можуть бути використані підприємствами рітейлу для розроблення та впровадження екологічних стратегій, модернізації операційних процесів, оптимізації енергоспоживання, зменшення відходів і підвищення екологічної відповідальності. Запропоновані методики оцінювання ефективності екологічних заходів сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень і стратегічного планування. Рекомендації можуть стати підґрунтям для створення екологічних програм, підготовки ESG-звітності, залучення інвестицій та участі в міжнародних екологічних ініціативах. Результати дослідження також можуть бути використані в навчальному процесі з дисциплін стратегічного менеджменту, екологічного менеджменту та сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження

Основні результати дослідження, викладені у магістерській роботі, були апробовані та оприлюднені у матеріалах науково-практичних конференцій і фахових виданнях.

1. Стасюк В. С. Прийняття управлінських рішень у системі екологічного менеджменту підприємства. *Інновації в менеджменті*: тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих учених (м. Одеса, 28 листопада 2025 р.). Одеса : Одеський національний морський університет, 2025. С. 247.

2. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії підприємства в системі управлінських рішень. *EOSS-2025* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (електронний збірник). 2025.

URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/12/DOI-%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA_%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

3. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «Сільпо-Фуд». *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (секція 3). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. Опубліковано 12.05.2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329623>

Крім того, за результатами магістерського дослідження підготовлено наукову статтю на тему «РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ», яка прийнята до публікації у фаховому науковому журналі «Сталий розвиток економіки», випуск 6 (57) / 2025, що належить до категорії Б

Факт прийняття статті до друку підтверджується відповідною довідкою видавничого дому «Гельветика», яка наведена у додатку Б магістерської дисертації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади екологічних стратегій на підприємстві: сутність, значення та ключові концепції

Формування екологічної стратегії підприємства є ключовим напрямом сучасного стратегічного менеджменту, що визначає здатність організації забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, раціональне використання ресурсів та зниження екологічних ризиків. Екологічна стратегія розглядається як цілісна система управлінських рішень, яка інтегрує природоохоронні підходи, технологічні інновації й принципи сталого розвитку у виробничо-господарську діяльність. [6; 33]

Дослідження українських і міжнародних авторів підтверджують, що екологічна стратегія включає визначення пріоритетів екологічного розвитку, вибір інструментів екологічної модернізації, упровадження ресурсозберігаючих технологій, формування відповідальної корпоративної поведінки та створення ефективної системи екологічного менеджменту. Сучасне розуміння екологічної стратегії базується на глобальних змінах у підходах до природокористування, утвердженні стандартів циркулярної економіки та зростанні регуляторного тиску з боку держави й міжнародних інституцій.

У працях Лісіци В. В. та Руденко Н. С. екологічна стратегія визначається як механізм інтеграції цілей сталого розвитку в операційну діяльність підприємств роздрібної торгівлі [11]. Мамчин М. М. і Найда В. В. підкреслюють її роль в інноваційному розвитку та адаптації підприємств до глобальних екологічних трендів [12; 13]. Мельник Л. Г., Беляєва І. В., Шевчук В. Я., Залознова Ю. С. та Гаркушенко О. М. розглядають екологічні стратегії як ключову складову переходу до циркулярної моделі економіки та підвищення ресурсної ефективності [33; 35; 36].

Еволюція екологічних стратегій підприємств демонструє поступовий перехід від фрагментарних природоохоронних заходів до комплексних систем екологічного менеджменту, інтегрованих у стратегічне планування. На початковому етапі формувалися реактивні стратегії, орієнтовані на виконання мінімальних вимог екологічного законодавства. Наступна хвиля охоплювала запобіжні стратегії, що передбачали модернізацію технологічних процесів, зменшення забруднення та впровадження стандартів екологічного менеджменту. У подальшому відбулося оформлення інтегрованих стратегій, які охоплюють екологічні аспекти в ключових бізнес-процесах, а сучасний розвиток характеризується проактивними моделями, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, ESG-вимогах, цифрових інструментах моніторингу та інноваційних екотехнологіях.

Умови розвитку екологічних стратегій формувалися під впливом глобальних ініціатив, таких як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), Європейський зелений курс, міжнародні вимоги до скорочення викидів парникових газів (EU ETS, CBAM) та розширення системи екологічного аудиту [31; 32]. Українські підприємства активно інтегрують ці підходи, адаптуючись до європейського регуляторного середовища, що зумовлює потребу у стратегічно виважених екологічних рішеннях.

Таблиця 1.1 - Еволюція концепцій екологічних стратегій підприємства

Етап	Період	Характеристика підходу	Основні інструменти	Джерело
1. Реактивний	1970–1980-ті	Реакція на екологічний контроль та штрафи	Очищення стоків, фільтрація викидів	[укр. джерела про охорону довкілля]
2. Запобіжний	1990-ті	Зменшення впливу на довкілля через модернізацію	Енергоефективність, ISO 14001, екологічний аудит	ISO 14001:2015

Продовження таблиці 1.1.

3. Інтегрований	2000-ні	Повна інтеграція екологічного менеджменту у стратегію	Екологічне управління, оцінка життєвого циклу (LCA)	EMAS, Directive 2008/98/EC
4. Проактивний	2010–2020-ті	Формування сталих конкурентних переваг	ESG, циркулярна економіка, екоінновації	SDGs, Green Deal
5. Сталий та інноваційний	після 2020	Екологія як драйвер інновацій та конкурентоспроможності	Zero-waste, low-carbon strategy, digital ESG-моніторинг	GHG Protocol

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 30; 32; 59].

Одним із базових підходів до формування екологічної стратегії є концепція сталого розвитку, орієнтована на збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства. Принципи сталості, закріплені у SDGs, визначають рамки екологічної трансформації бізнесу, включаючи кліматичну нейтральність, енергоефективність, інновації, ресурсну замкненість та відповідальне поводження з відходами. У фокусі підприємств ритейлу лежать насамперед цілі, пов'язані з енергоефективністю (SDG 7), інноваціями (SDG 9), відповідальним споживанням і виробництвом (SDG 12) та боротьбою зі зміною клімату (SDG 13) [32].

Важливим концептуальним підґрунтям є корпоративна соціальна відповідальність (CSR), яка виходить за межі обов'язкових природоохоронних заходів і охоплює взаємодію підприємства з громадами, формування екологічної культури персоналу, роботу зі споживачами і постачальниками.

В умовах глобалізації дедалі більшого значення набуває ESG-підхід, що передбачає стандартизовану оцінку екологічних та управлінських аспектів. Його використання дає змогу формувати чіткі екологічні KPI, покращувати прозорість діяльності, знижувати ризики та розширювати можливості залучення інвестицій.

Концепція циркулярної економіки визначає стратегічний вектор переходу від лінійної моделі виробництва до системи замкнених циклів ресурсів, що передбачає рециклінг, повторне використання матеріалів та мінімізацію відходів.

Інноваційний підхід М. Портера та К. ван дер Лінде доводить, що екологізація може виступати драйвером технологічного розвитку і водночас забезпечувати зниження витрат, формуючи ефект «win-win» [26; 30].

Для узагальнення ключових теоретичних підходів наведено таблицю 1.2

Таблиця 1.2 - Основні теоретичні підходи до формування екологічної стратегії підприємства

Підхід	Сутність	Ключові інструменти	Стратегічний ефект	Джерело
Сталий розвиток	Баланс економічних, екологічних та соціальних цілей	SDGs, екостандарти, зелена модернізація	Кліматична нейтральність, ресурсоефективність	SDGs (2015)
CSR (корпоративна соціальна відповідальність)	Добровільна екологічна відповідальність бізнесу	Екоініціативи, звіти CSR, робота з громадами	Репутаційні переваги, лояльність споживачів	Українські наукові праці
ESG	Система стандартизованих показників екологічної діяльності	ESG-рейтинги, аудит, моніторинг CO ₂	Доступ до фінансування, прозорість, зниження ризиків	GRI, EU Taxonomy
Циркулярна економіка	Замкнений цикл ресурсів, мінімізація відходів	Рециклінг, повторне використання, LCA	Зниження витрат, інновації, екологічна ефективність	Directive 2008/98/EC
Екологічні інновації (Портер)	Екологічні заходи як драйвер інновацій	Енергоефективні технології, green innovations	«Win-win strategy» — зниження витрат і зростання ефективності	Porter, van der Linde

Джерело: узагальнено автором за міжнародними та українськими науковими дослідженнями [6; 9; 26; 32; 56].

Розвиток концептуальних підходів спричинив формування різних класифікацій екологічних стратегій, що дозволяють підприємствам обирати оптимальні напрями залежно від рівня екологічної зрілості, ресурсних можливостей та галузевих особливостей. Найпоширенішою є типологія стратегій за ступенем екологічної активності — від реактивних до інноваційно-проактивних. Реактивні стратегії передбачають відповідність мінімальним вимогам законодавства, превентивні — систематичне зменшення негативного впливу через модернізацію технологій, інтегровані — включення екологічних аспектів у стратегічне планування, а інноваційні — орієнтацію на екотехнології, циркулярні моделі та цифровий екологічний контроль.

Паралельно розглядаються класифікації за напрямками екологічної діяльності, які можуть стосуватися енергоефективності, управління відходами, скорочення викидів, водо збереження, розвитку екологічної культури та екологічного маркетингу.

Інший підхід базується на взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, формуючи стратегії регуляторної відповідності, публічної екологічної відкритості та партнерської екологічної взаємодії з громадами.

Для систематизації цих підходів наведено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні класифікації екологічних стратегій у науковій літературі

Автор / підхід	Критерій класифікації	Типи стратегій	Особливості	Джерело
Е. Штігліц, Дж. Ган	Ступінь екологічної активності	Реактивна, превентивна, проактивна	Еволюція від мінімальної відповідності до інновацій	Міжнародні джерела з екологічного менеджменту
Лисиця В. В.	Глибина екологічної інтеграції	Локальна, функціональна, інтегрована	Враховує структурний рівень впливу	Українська літ-ра

Продовження таблиці 1.3.

ISO 14001	Системність екологічного управління	Стратегії управління ризиками, аудиту, постійного вдосконалення	Орієнтація на екологічні процеси	ISO 14001:2015
ESG-підхід	Стандартизованість показників	Стратегії декарбонізації, енергоефективності, прозорості	Міжнародні ESG-вимоги	GRI Standards
Циркулярна економіка	Ресурсне використання	Стратегії повторного використання, переробки, мінімізації відходів	Формування замкнених циклів	Directive 2008/98/EC

Джерело: узагальнено автором на основі українських і міжнародних досліджень [11; 21; 56].

У сучасній практиці екологічне стратегування тяжіє до комплексних моделей, які поєднують елементи сталого розвитку, ESG, циркулярності та екологічного інноваційного підходу. Вони дозволяють підприємствам не лише відповідати нормативним вимогам, але й перетворювати екологічні інвестиції на джерело довгострокових конкурентних переваг.

Порівняння цих моделей наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика сучасних моделей екологічних стратегій підприємства

Модель	Концептуальна основа	Ключові інструменти	Сильні сторони	Обмеження
ESG-модель	Стандартизовані показники сталості	Аудит CO ₂ , нефінансова звітність, прозорість	Висока оцінюваність, довіра інвесторів	Потребує значних ресурсів
Модель сталого розвитку	Баланс економічних, соціальних і екологічних цілей	SDGs, соціально-екологічні програми	Комплексність, глобальність	Абстрактність цілей

Продовження таблиці 1.4.

Модель циркулярної економіки	Ресурсна замкненість	LCA, рециклінг, повторне використання	Зниження витрат, інноваційність	Висока складність впровадження
Інноваційна модель Портера	Екологія як інновація	Green innovations, енергоефективність	«Win-win»: економія і ефективність	Потребує високої технологічності
ISO-модель екологічного менеджменту	Системний підхід до екологічних процесів	ISO 14001, аудит, моніторинг	Чіткість процедур, контроль	Не формує бачення розвитку

Джерело: складено автором на основі міжнародних стандартів та наукових джерел [21; 26; 30; 32; 56].

Ефективність екологічної стратегії значною мірою визначається відповідністю підприємства нормативно-правовим вимогам. У сучасних умовах нормативна база виступає не лише зовнішнім регулятором, а й внутрішнім механізмом стратегічного планування.

Національні закони України — про охорону навколишнього природного середовища, відходи, атмосферне повітря, енергозбереження, екологічну експертизу та стратегічну екологічну оцінку — формують фундаментальні принципи екополітики підприємств.

На рівні ЄС ключове значення мають Директива 2008/98/ЄС щодо поводження з відходами, Регламент (ЕУ) 2023/956 (СВАМ), а також вимоги Європейського зеленого курсу, спрямовані на кліматичну нейтральність [31; 32].

Системи екологічного менеджменту ґрунтуються на стандартах ISO 14001:2015, що регламентують визначення екологічних аспектів, оцінку ризиків і планування заходів постійного вдосконалення.

Паралельно зростає роль ESG-звітності, яка передбачає розкриття інформації про викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами та кліматичні ризики [56].

Використання цих вимог перетворює екологічну стратегію на невід’ємний елемент корпоративної інформаційної політики.

Таблиця 1.5 - Нормативно-правові документи, що формують основу екологічних стратегій підприємств

Рівень регулювання	Документ	Ключові вимоги	Значення для підприємства
Національний	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»	Принципи екополітики, обов’язки суб’єктів, контроль	Базові вимоги для формування екополітики
Національний	Закон України «Про відходи»	Ієрархія поводження з відходами, ліцензування	Підстава для стратегій управління відходами
Міжнародний	ISO 14001:2015	Система екологічного менеджменту, аудит, ризику	Інтеграція екології у бізнес-процеси
ЄС	Директива 2008/98/EC	Циркулярність, мінімізація відходів, рециклінг	Орієнтир для євроінтеграційних стратегій
ЄС	Регламент (EU) 2023/956 (CBAM)	Вуглецеве коригування імпорту	Стимул до декарбонізації та зменшення CO ₂
Глобальний	SDGs (Цілі сталого розвитку)	Стійкість, енергоефективність, інновації	Напрями стратегічного розвитку
Міжнародний	GHG Protocol	Облік і звітність викидів парникових газів	Фундамент для кліматичних стратегій
ЄС	Європейський зелений курс	Кліматична нейтральність до 2050 року	Довгострокові орієнтири розвитку

Джерело: складено автором на основі нормативно-правових актів та міжнародних стандартів [20; 21; 31; 32; 59]

Узагальнюючи, варто підкреслити, що нормативно-правова база, глобальні екологічні ініціативи та наукові концепції формують цілісну основу стратегічного екологічного управління. Екологічна стратегія в сучасних

умовах набуває ролі структурного елемента управління ризиками, чинника інвестиційної привабливості та важливого інструменту формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечує системність, прозорість і адаптивність розвитку підприємства.

1.2. Формування конкурентних переваг підприємства під впливом екологічних стратегій

Розглянуті у попередньому підрозділі теоретичні моделі екологічних стратегій створюють основу для розуміння того, яким чином екологічно орієнтована діяльність підприємства перетворюється на чинник його конкурентних переваг [6; 17].

У сучасному менеджменті екологічний розвиток перестав сприйматися як периферійна або факультативна складова діяльності підприємств. Він набув статусу стратегічного ресурсу, що впливає на ринкове позиціонування, операційну ефективність, репутаційний капітал і загальну вартість бізнесу. Динаміка споживчих переваг, посилення екологічних регуляцій та зростання ролі ESG-критеріїв формують умови, за яких екологічна стратегія стає важливою детермінантою конкурентоспроможності підприємства на національному й міжнародному ринках.

Механізми формування екологічних конкурентних переваг охоплюють кілька ключових елементів.

Першим із них виступає ресурсна ефективність. Упровадження енергоощадних технологій, оптимізація використання матеріальних ресурсів, зменшення обсягів відходів, мінімізація споживання енергії та впровадження низьковуглецевих рішень сприяють зниженню собівартості продукції й операційних витрат. Така економія прямо підсилює цінову конкурентоспроможність підприємства. У багатьох галузях енергоефективність і раціональне ресурсокористування стають першими

кроками екологічної стратегії, оскільки забезпечують швидкий, вимірюваний та фінансово відчутний результат [14].

Другим важливим механізмом є інноваційність, зокрема впровадження екологічних інновацій. Вони сприяють створенню нових продуктів, модернізації технологічних процесів та переходу до циркулярних моделей виробництва. Теорія «екологічних інновацій Портера» підтверджує, що екотехнології можуть одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля і підвищувати продуктивність виробництва, створюючи синергію між екологічними та економічними цілями підприємства. Для компаній, що працюють у висококонкурентних секторах, екологічні інновації стають інструментом технологічного лідерства й формування унікальних ринкових позицій.

Суттєвим чинником є також репутаційний механізм. Екологічна відповідальність формує довіру споживачів, інвесторів, партнерів і місцевих громад. Підприємства, що системно впроваджують екомодернізацію та відкрито звітують про її результати, зміцнюють корпоративний імідж і підвищують лояльність покупців. У ринковому середовищі, де зростає попит на відповідальний бізнес, екологічні практики безпосередньо впливають на рішення споживачів і стають важливою частиною бренда.

Ще одним механізмом є зниження екологічних і регуляторних ризиків. У контексті посилення екологічного законодавства підприємства, що ігнорують вимоги екологічної модернізації, можуть зіткнутися зі штрафами, обмеженнями, втратою доступу до ринків збуту та зростанням вартості фінансування. Натомість компанії, які реалізують системні екологічні стратегії, отримують змогу зменшувати ризики, брати участь у державних і міжнародних програмах підтримки, одержувати гранти та кредити на вигідніших умовах.

Екологічні стратегії також формують маркетингові переваги. Позиціонування продукції як екологічно безпечної, енергоефективної,

виготовленої із застосуванням вторинних матеріалів або з пониженим вуглецевим слідом істотно впливає на вибір споживача. У ритейлі, де важливу роль відіграють довіра та імідж бренда, екологічна стратегія стає інтегрованим елементом ціннісної пропозиції, що сприяє розширенню ринкової частки [11; 12].

Таблиця 1.6 - Механізми формування конкурентних переваг підприємства під впливом екологічних стратегій

Механізм	Сутність впливу	Результат для підприємства	Стратегічний ефект
Ресурсна ефективність	Зменшення споживання ресурсів, енергії, матеріалів	Зниження витрат, оптимізація собівартості	Підвищення цінової конкурентоспроможності
Екологічні інновації	Впровадження технологій, що одночасно знижують вплив на довкілля і підвищують ефективність	Нові продукти, технологічне лідерство	Інноваційна конкурентна перевага
Репутаційний механізм	Формування довіри через відкритість, відповідальність, екозвітність	Зростання лояльності клієнтів, партнерів	Підсилення бренда і ринкових позицій
Зниження ризиків	Мінімізація штрафів, відповідність вимогам законодавства	Зменшення регуляторного тиску	Стабільність і передбачуваність діяльності
Маркетингові переваги	Екопозиціонування, відповідальне виробництво	Притягнення екосвідомих споживачів	Розширення ринку збуту

Джерело: узагальнено автором на основі українських і міжнародних наукових досліджень [6; 14; 26; 29; 33; 43; 56].

Розглянуті механізми формування екологічних конкурентних переваг набувають глибшого змісту в межах класичних і сучасних теорій стратегічного менеджменту. У науковій теорії існує декілька підходів, що пояснюють природу конкурентоспроможності — від ринкових структур до внутрішніх

ресурсів підприємства. Екологічні стратегії органічно інтегруються у ці підходи, формуючи новий тип переваг, відомий як «екологічні конкурентні переваги».

Однією з найвідоміших є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що описує конкурентоспроможність як результат взаємодії постачальників, споживачів, існуючих конкурентів, товарів-замінників і потенційних нових учасників [26]. У контексті екологічної стратегії ця модель набуває нового змісту: впровадження ресурсозберігаючих технологій зменшує залежність від постачальників, екологічний імідж зміцнює відносини з покупцями, а високі стандарти екологічності формують вищі бар'єри входу для потенційних конкурентів.

Таким чином, екостратегія перетворюється на інструмент управління конкурентним тиском.

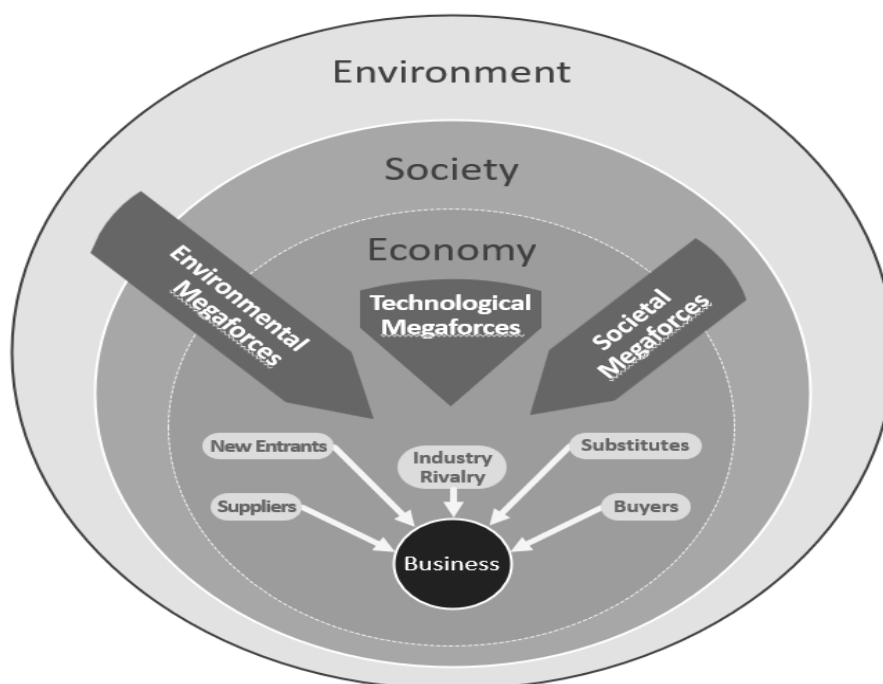


Рисунок 1.1 Модель п'яти сил конкуренції Портера (адаптована для екологічних стратегій)

Джерело: адаптовано автором за [26]

Важливим підходом є ресурсно-орієнтована теорія (Resource-Based View, RBV), згідно з якою конкурентоспроможність ґрунтується на унікальних ресурсах підприємства, що є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно інтегрованими [17]. У межах екологічної стратегії такими ресурсами можуть бути унікальні екотехнології, патенти на екологічні рішення, цифрові системи моніторингу, спеціалізовані компетенції персоналу, ефективні енергетичні системи або сильний екологічний імідж. Такі ресурси важко копіювати, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

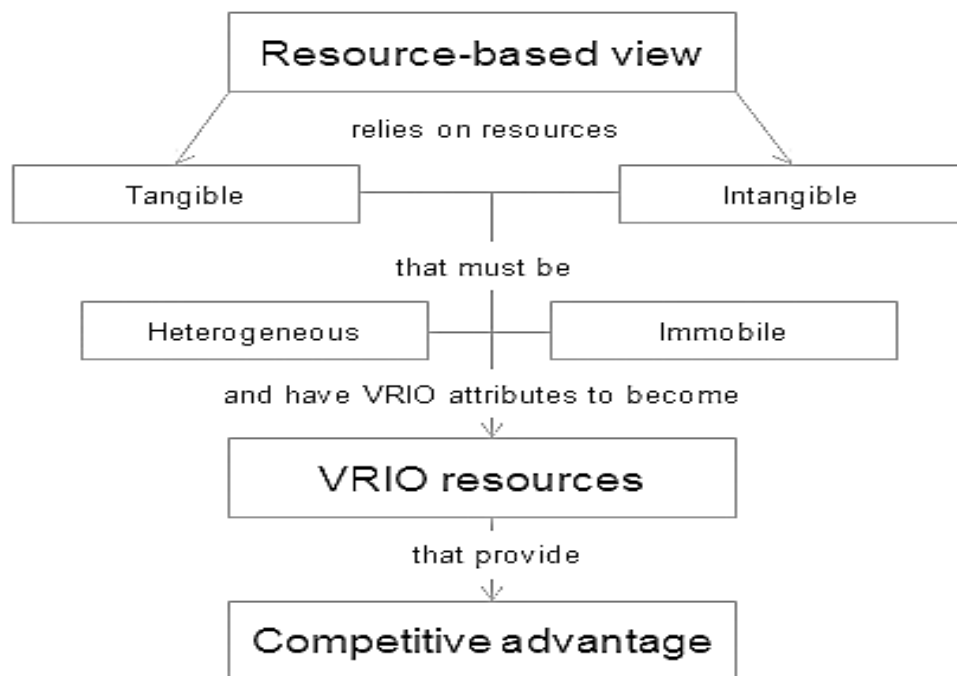


Рисунок 1.2 Ресурсно-орієнтована модель (RBV) у контексті екологічної стратегії (VRIO)

Джерело: побудовано автором за [17].

Третім концептуальним підходом є модель потрійного результату (Triple Bottom Line, TBL) Дж. Елкінгтона. У ній конкурентоспроможність підприємства розглядається як поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального внеску. Екологічна стратегія в межах TBL формує складову «planet», забезпечує підвищення соціальної довіри («people») та впливає на довгострокову економічну результативність

(«profit»)[18]. Підприємства, орієнтовані на цю модель, зміцнюють репутацію, формують довгострокову лояльність і знижують витрати на всіх етапах життєвого циклу продукту.

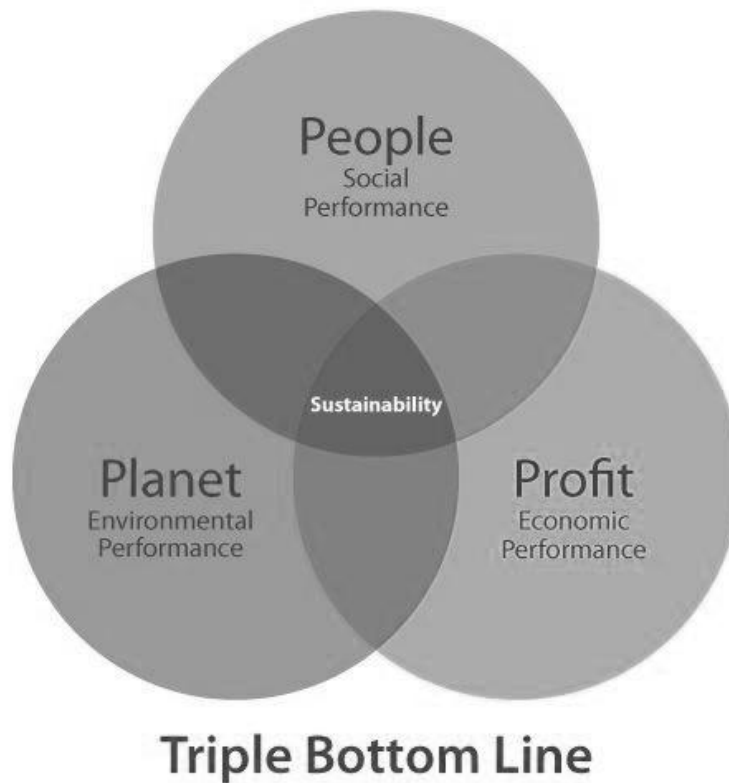


Рисунок 1.3 Модель Triple Bottom Line у контексті екологічних стратегій підприємства

Джерело: складено на основі [18].

Додаткове теоретичне пояснення ролі екологічних стратегій у конкурентоспроможності надає інноваційна гіпотеза Портера. Вона стверджує, що екологічні регуляції можуть стимулювати розвиток інновацій, які підвищують продуктивність та ефективність підприємства. Це означає, що інвестиції в екологічну модернізацію не є лише витратами, а можуть стати каталізатором технологічного розвитку та інноваційної переваги. У сучасній практиці підприємства дедалі частіше інтегрують одразу кілька теоретичних

підходів в єдину екологічну стратегію. Наприклад, системи ESG-звітності поєднують елементи RBV (оцінка унікальних ресурсів), TBL (баланс сталого розвитку) та моделі Портера (ринкове позиціонування). Таке поєднання концепцій створює комплексну та стійку основу для формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.7 - Порівняння моделей конкурентних переваг у контексті екологічних стратегій підприємства

Модель	Сутність моделі	Як екологічна стратегія інтегрується	Стратегічний результат
Модель п'яти сил Портера	Конкурентоспроможність визначається ринковими силами	Екостратегії знижують тиск конкурентів, формують бар'єри входу, посилюють позиції з покупцями	Ринкова стійкість, зміцнення конкурентної позиції
RBV (ресурсний підхід)	Переваги формуються через унікальні ресурси	Екологічні інновації, технології та імідж стають унікальними ресурсами	Стійкі, важко копіювані конкурентні переваги
Triple Bottom Line (TBL)	Досягнення економічних, соціальних і екологічних результатів	Екостратегія формує компонент «planet» і «people», забезпечуючи стійкий розвиток	Репутаційна перевага, соціальна довіра
Гіпотеза Портера	Екорегуляції стимулюють інновації	Екостратегія стає драйвером технологічних змін	Інноваційна конкурентоспроможність
ESG-модель	Система оцінки сталості бізнесу	Екостратегія формує показники «Е» (викиди, відходи, енергозбереження)	Прозорість, доступ до інвестицій, зниження ризиків

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 18; 26; 29; 33; 43].

Логічним продовженням аналізу теоретичних моделей конкурентних переваг є дослідження того, як саме екологічні стратегії підприємства

впливають на його ринкову поведінку, позиціонування та створення доданої вартості. У сучасній економіці конкуренція все менше базується виключно на ціні або якості продукції — дедалі більшого значення набувають нефінансові фактори, серед яких екологічність виробництва та відповідальність бізнесу займають ключове місце.

Один із найпомітніших ринкових ефектів екологічних стратегій пов'язаний зі зміною споживчих переваг. Поширення екоспоживацтва та підвищення рівня екологічної культури суспільства формують попит на товари й послуги, що вирізняються безпечністю для довкілля, енергоефективністю, можливістю переробки або зниженим вуглецевим слідом. Підприємства, що здатні задовольнити такий попит, отримують цінні конкурентні переваги у вигляді збільшення ринкової частки та посилення лояльності клієнтів.

Важливе значення має і екологічне позиціонування бренда, тобто здатність підприємства комунікувати свої екологічні ініціативи на ринку. У цьому контексті екостратегія стає не лише елементом внутрішньої політики підприємства, а й інструментом маркетингової диференціації. Компанії активно використовують маркування «еко», «зелений продукт», «low carbon», «recycled material», що суттєво впливає на сприйняття бренда. Екологічні маркери підсилюють конкурентоспроможність продукції та створюють додаткову ринкову вартість.

Значну роль відіграє і вплив екологічних стратегій на інвестиційну привабливість підприємства. У світовій практиці критерії ESG стали стандартом оцінювання стабільності бізнесу, а компанії з високими екологічними показниками отримують доступ до дешевшого фінансування, спеціальних кредитних програм, зелених облігацій і міжнародних фондів підтримки [29; 56].

Таким чином, екостратегія формує не лише внутрішні, але й зовнішні конкурентні переваги, пов'язані з фінансовими можливостями підприємства. Ще одним важливим ринковим ефектом є створення доданої вартості через

екологічні інновації. Підприємства, які впроваджують технології повторного використання матеріалів, низьковуглецевого виробництва або вторинної сировини, збільшують цінність продукції без пропорційного зростання витрат. У результаті формується модель сталої доданої вартості, у межах якої екологічність є ключовим елементом ціннісної пропозиції.

Екологічна стратегія також оптимізує ланцюги постачання, зменшуючи залежність від нестабільних ресурсів, підвищуючи передбачуваність витрат і знижуючи операційні ризики. Розвиток екологічних партнерств, використання екосертифікованих постачальників і цифрових інструментів контролю формують інтегровану екосистему бізнесу, у якій екологічні критерії стають невід’ємною частиною управління якістю та ризиками.

Таблиця 1.8 - Основні ринкові ефекти впливу екологічних стратегій на конкурентоспроможність підприємства

Ринковий ефект	Сутність впливу	Результат для підприємства	Стратегічний ефект
Зміна споживчих переваг	Підвищення попиту на екотовари	Збільшення ринку збуту	Розширення ринкової частки
Екологічне позиціонування	Формування позитивного екологічного іміджу	Зростання лояльності клієнтів	Підсилення бренда
Інвестиційна привабливість	ESG-рейтинги, «зелені» фінанси	Залучення інвестицій та грантів	Фінансова стійкість
Додана екологічна вартість	Висока цінність продукції при низьких витратах	Підвищення маржинальності	Конкурентна перевага в асортименті
Оптимізація ланцюгів постачання	Робота з екологічними постачальниками	Зниження ризиків постачання	Операційна стійкість

Джерело: узагальнено автором на основі українських і міжнародних наукових досліджень [14; 18; 29; 33; 40; 43; 56].

Таким чином, екологічні стратегії поступово трансформуються з інструмента природоохоронної діяльності у системоутворювальний елемент

стратегічного розвитку підприємства й одночасно — у джерело ринкових і фінансових переваг. Поєднання ресурсної ефективності, інноваційності, відповідального управління, сильної екологічної репутації та позитивних ринкових ефектів формує базу для сталого зростання бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій у глобальному середовищі.

1.3. Методи та підходи до оцінки ефективності екологічних стратегій на підприємстві

Оцінювання ефективності екологічних стратегій є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дає змогу визначити, наскільки екологічні ініціативи підприємства забезпечують конкурентні переваги, знижують витратність операцій, формують позитивний імідж і підтримують довгострокову стійкість бізнесу.

На відміну від традиційних економічних показників, екологічна ефективність має багатовимірний характер і поєднує кількісні та якісні критерії. Тому сучасні підходи до її оцінювання базуються на стандартизованих міжнародних нормах, інтегрованих моделях аналізу життєвого циклу, системах екологічного аудиту та економіко-екологічних індикаторах.

Одним із ключових інструментів системного оцінювання є екологічний аудит, який передбачає перевірку відповідності діяльності підприємства вимогам природоохоронного законодавства, міжнародним екологічним стандартам і внутрішнім політикам сталого розвитку. Екологічний аудит охоплює аналіз споживання енергії та води, управління відходами, рівня викидів парникових газів, ефективності очищувальних систем та екологічних ризиків у виробничих процесах. Його результатом є встановлення ступеня відповідності підприємства встановленим нормам та визначення напрямів удосконалення екологічної діяльності. На практиці аудит виконується відповідно до положень ISO 14001:2015, які регламентують створення системи

екологічного менеджменту (EMS) та передбачають постійний цикл удосконалення за моделлю PDCA (Plan – Do – Check – Act) [45].

Ще одним фундаментальним підходом є аналіз життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment, LCA), який дає змогу оцінити екологічний вплив на всіх стадіях існування продукту — від видобутку сировини, транспортування та виробництва до споживання, утилізації або переробки. LCA визначає обсяг викидів CO₂, енергоємність, кількість відходів та інші екологічні навантаження, що виникають протягом життєвого циклу. Методологія LCA стандартизована нормами ISO 14040 та ISO 14044, що забезпечує порівнюваність результатів між різними підприємствами й галузями [48; 49]. Для екологічної стратегії цей підхід є критично важливим, оскільки дозволяє не лише зменшити вплив продукції на довкілля, а й оптимізувати витрати за рахунок зниження ресурсомісткості.



Рисунок 1.4 Загальна схема аналізу життєвого циклу продукції (LCA)

Джерело: складено автором на основі [48; 49].

Метод LCA дає змогу визначити «гарячі точки» екологічного впливу та сформуванати напрями підвищення ресурсної ефективності. Завдяки цьому екологічна стратегія перестає бути декларативним документом і перетворюється на інструмент прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зниження витрат, підвищення ефективності операцій та оптимізацію ланцюгів постачання.

Важливим підходом є впровадження системи ключових екологічних показників (Environmental KPI), які забезпечують регулярний моніторинг результативності екологічної діяльності підприємства [29]. До найбільш поширених KPI належать: обсяг енергоспоживання на одиницю продукції; рівень перероблення та повторного використання відходів; викиди CO₂ та інших парникових газів; частка екологічно сертифікованої продукції; питома вага відновлюваної енергії; індекс водоспоживання; ступінь відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Перевагою KPI є можливість інтегрувати екологічні показники в загальну систему управління ефективністю підприємства та відстежувати динаміку досягнення екологічних цілей.

Суттєве місце в сучасних підходах до оцінки посідає ESG-оцінювання, що ґрунтується на трьох блоках показників: Environmental (E), Social (S) і Governance (G) [29; 43]. У частині «Е» використовуються результати LCA, дані за KPI, обсяги викидів CO₂, показники управління відходами, рівень енергоефективності та сталість ланцюгів постачання. Підприємства з високими ESG-результатами мають кращі можливості доступу до фінансових ресурсів, зелених облігацій і міжнародних інвестиційних фондів, що робить ESG-методологію важливим інструментом не лише екологічної, а й фінансової стратегії.

Ще однією важливою групою методів є порівняльні (бенчмаркінгові) аналізи, які дозволяють зіставляти екологічну ефективність підприємства з конкурентами або з найкращими практиками галузі. Бенчмаркінг у сфері екологічної стратегії базується на рейтингах сталого розвитку, галузевих

показниках ресурсоемності, індексах екологічного впливу та даних міжнародних звітів (UNEP, OECD, Eurostat). Підприємства, що проводять системний бенчмаркінг, можуть формувати більш чіткі цілі, визначати прогалини та підвищувати екологічну конкурентоспроможність.

Для узагальнення основних методів оцінювання ефективності екологічних стратегій їх доцільно подати в таблиці 1.9

Таблиця 1.9 - Методи оцінювання екологічної ефективності підприємства та їх характеристика

Метод	Сутність	Основні показники	Переваги	Обмеження
Екологічний аудит	Перевірка відповідності діяльності стандартам і нормам	Викиди, відходи, водоспоживання, енергоспоживання	Висока точність, нормативність	Залежність від періодичності
LCA	Оцінка впливу на довкілля на всіх етапах життєвого циклу	CO ₂ , енергоемність, відходи	Комплексність, міжнародна стандартизація	Висока трудомісткість
KPI	Показники системного моніторингу екологічної діяльності	Енергія/одинаця, відходи, перероблення	Динамічність, простота	Потребує якісної системи збору даних
ESG	Комплексна оцінка сталого розвитку	CO ₂ , ресурси, соціальні й управлінські індикатори	Інвестиційна привабливість	Залежність від якості звітності
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками ринку	Галузеві стандарти, рейтинги	Можливість встановлення цілей	Потребує доступності великих масивів даних

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 45; 48; 49; 56].

Для комплексної оцінки впливу екологічної стратегії на конкурентоспроможність підприємства необхідне застосування інтегральних економіко-екологічних моделей. Такі моделі поєднують економічні, ресурсні

та екологічні показники, дозволяючи визначити збалансованість розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень екологічних ризиків. У сучасних наукових підходах запропоновано низку методик інтегральної оцінки, що застосовуються в екологічному менеджменті та корпоративному управлінні.

Однією з найбільш поширених є інтегральна оцінка екологічної ефективності, яка включає нормування показників, їх вагову оцінку та побудову інтегрального індексу. Узагальнена формула інтегрального екологічного індексу має вигляд:

$$I_{eco} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i, \quad (1.1)$$

де

I_{eco} — інтегральний індекс екологічної ефективності;

w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника (визначається експертно або за статистичними критеріями);

N_i — нормоване значення показника;

n — кількість показників.

Нормування здійснюється залежно від спрямованості показника: для показників, що підвищують екологічну ефективність, застосовується пряма нормалізація:

$$N_i = \frac{X_i}{X_{max}}, \quad (1.2)$$

а для негативних показників (викиди, відходи, забруднення) — обернена:

$$N_i = 1 - \frac{X_i}{X_{max}}. \quad (1.3)$$

Таке перетворення дає змогу порівнювати різні підприємства та відстежувати ефективність екологічної стратегії в динаміці.

Не менш важливим є інтегральний індекс ресурсоефективності, який відображає результативність використання матеріальних і енергетичних ресурсів. Його математична форма має вигляд:

$$I_{res} = \frac{\text{Корисний результат}}{\text{Сукупні ресурси}}, \quad (1.4)$$

де у чисельнику може виступати обсяг виробленої продукції, додана вартість або економія витрат, а в знаменнику — енергія, вода, сировина та інші ресурси.

У межах корпоративного екологічного управління застосовується також індекс екологічного ризику:

$$R_{eco} = \sum_{i=1}^m P_i \cdot C_i, \quad (1.5)$$

де

P_i — імовірність виникнення екологічної події;

C_i — очікувані збитки;

m — кількість ризикових факторів.

Цей індекс є важливим інструментом для формування стратегії екологічної безпеки та забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх загроз.

На міжнародному рівні значну роль відіграють стандартизовані системи оцінювання, серед яких провідною є ISO 14001:2015, побудована на циклі PDCA (Plan – Do – Check – Act). Ця модель визначає логіку управління екологічними аспектами підприємства та забезпечує постійне вдосконалення екологічної стратегії.

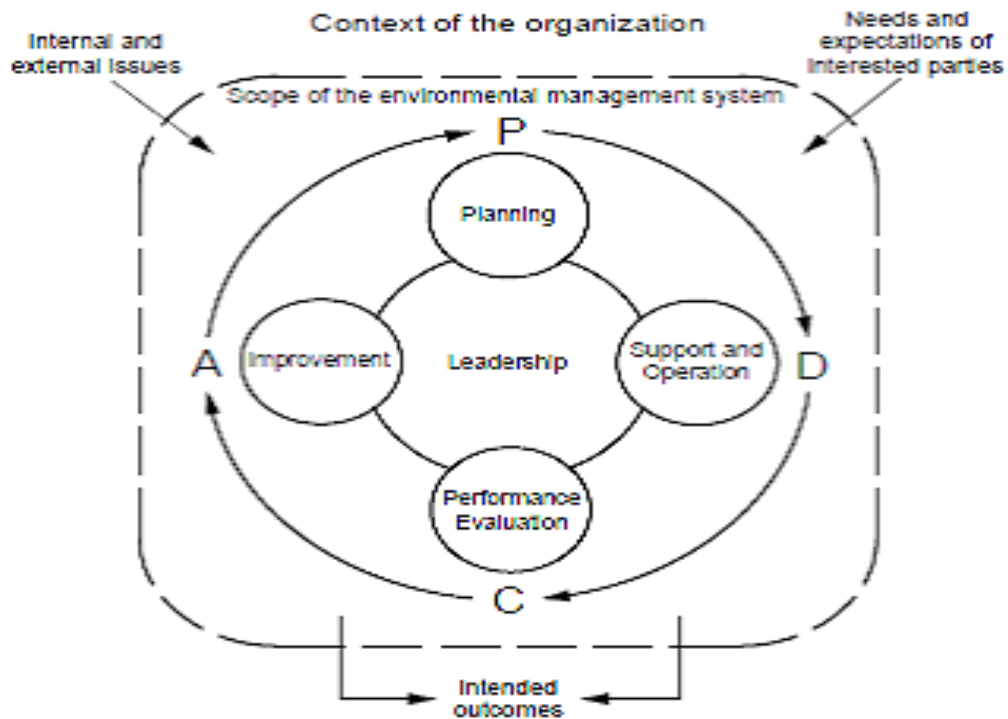


Рисунок 1.5 Модель системи екологічного менеджменту ISO 14001 (PDCA)

Джерело: узагальнено автором на основі [45]

Перевага підходу PDCA полягає в безперервності процесів покращення, що дозволяє підприємству адаптувати екологічну стратегію до змін ринкового середовища, технологічних інновацій та регуляторних вимог. Фактично система ISO 14001 виступає зв'язком між теоретичними моделями сталого розвитку та практичними інструментами управління екологічною діяльністю.

Серед сучасних підходів окреме місце займають інтегральні індекси сталості підприємства, що поєднують економічні, екологічні та соціальні результати. Їхня структура базується на моделі Triple Bottom Line (TBL), де індекс сталості розраховується за формулою:

$$I_{sust} = \alpha \cdot I_{eco} + \beta \cdot I_{soc} + \gamma \cdot I_{fin}, \quad (1.6)$$

де

α, β, γ — вагові коефіцієнти (визначаються з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства);

$I_{eco}, I_{soc}, I_{fin}$ — відповідно екологічний, соціальний та фінансовий індекси.

Таким чином, оцінювання екологічної стратегії інтегрується в ширшу систему стратегічного управління, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Для узагальнення економіко-екологічних методів представимо їх класифікацію в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 - Класифікація економіко-екологічних методів оцінювання ефективності екологічної стратегії

Група методів	Сутність	Приклади	Результат
Інтегральні індикатори	Побудова зведених індексів	Індекс екологічної ефективності, індекс сталості	Комплексна оцінка екостратегії
Економіко-ресурсні моделі	Аналіз взаємозв'язку ресурсів і результату	Індекс ресурсоефективності, екоефективність виробництва	Оцінка витрат і ресурсомісткості
Моделі ризику	Оцінювання негативних екологічних впливів	Індекс екологічного ризику	Визначення загроз і сценаріїв
Стандартні системи	Міжнародні норми сталого розвитку	ISO 14001, ISO 50001	Стандартизоване управління
Соціально-екологічні моделі	Поєднання економічних, соціальних і екологічних параметрів	TBL, ESG	Системна оцінка сталості

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 29; 33; 45; 48; 56]

Розвиток екологічних стратегій супроводжується ускладненням системи їх оцінювання. Окремі методи — LCA, KPI, екологічний аудит, інтегральні індекси, бенчмаркінг — дають змогу оцінити лише певні аспекти екологічної діяльності. Водночас сучасні вимоги сталого розвитку та корпоративного управління передбачають комплексний, багаторівневий підхід, що поєднує кілька інструментів в єдину аналітичну систему.

Одним із таких сучасних підходів є мультикритеріальна модель оцінювання екологічної ефективності, яка дозволяє одночасно враховувати вплив виробничих процесів на довкілля (LCA), динаміку ключових показників (KPI), а також рівень відповідності стандартам сталого розвитку (ESG) [29; 48]. У поєднанні ці підходи забезпечують більш точну картину екологічної результативності підприємства, ніж будь-який з них окремо.

Структурно мультикритеріальна модель передбачає формування трьох блоків:

- екологічного (LCA + аудит), що відображає реальний фізичний вплив підприємства на довкілля: вуглецеві викиди, ефективність використання ресурсів, кількість відходів, енергетичні втрати;
- операційного (KPI), який забезпечує кількісну характеристику поточних результатів, динаміку змін та досягнення стратегічних екологічних цілей;
- стратегічного (ESG), що оцінює системність, керованість та прозорість екологічної діяльності, її інтеграцію у загальну корпоративну політику.

Для об'єднання цих елементів застосовується інтегрована модель екологічної ефективності, узагальнена формула якої має вигляд:

$$I_{\text{integr}} = \lambda_1 \cdot I_{LCA} + \lambda_2 \cdot I_{KPI} + \lambda_3 \cdot I_{ESG}, \quad (1.7)$$

де $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$ — вагові коефіцієнти, визначені експертним методом або за допомогою факторного аналізу. Це дає змогу сформулювати єдиний індикатор, що враховує як фактичний екологічний вплив, так і якість управління екологічною стратегією та швидкість реагування на зміни. Додатково комбіновані моделі можуть інтегрувати економічний ефект екологічних заходів, який розраховується як різниця між економією ресурсів і витратами на впровадження:

$$E_{\text{eco}} = (C_{\text{до}} - C_{\text{після}}) - K_{\text{інвест}}, \quad (1.8)$$

де

$C_{\text{до}}$ та $C_{\text{після}}$ — витрати на ресурси до та після впровадження екозаходів,
 $K_{\text{інвест}}$ — інвестиції в екологічну модернізацію.

У такий спосіб оцінка поєднує фінансовий та екологічний результати, що особливо важливо для обґрунтування інвестиційних рішень.

Ще одним інструментом є інтегрована матриця оцінювання екологічної стратегії, яка зіставляє цілі, показники, отримані результати та їх вплив на конкурентоспроможність. Подібні матриці широко використовуються міжнародними інвестиційними фондами та компаніями, що проходять ESG-рейтингову оцінку.

Таблиця 1.11 - Комбіновані методи оцінювання екологічної ефективності підприємства

Комбінований метод	Основні елементи	Що оцінює	Переваги	Використання
LCA + KPI	Екологічний аналіз + показники ефективності	Вплив на довкілля та результативність у динаміці	Багатовимірність	Виробництво, логістика, ритейл
KPI + ESG	Показники операційної ефективності + системність управління	Зрілість екостратегії	Висока практичність	Корпоративний менеджмент
LCA + ESG	Екологічний вплив + сталість управління	Повний життєвий цикл + прозорість	Комплексність	Сертифікація, інвестпровайдери
LCA + KPI + ESG	Триєдиний підхід	Усі виміри екологічної стратегії	Найточніша оцінка	Великі компанії, міжнародні ринки
Інтегральна модель	Зведені індекси	Комплексна ефективність	Порівнянність результатів	Звітність, аудит

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 29; 33; 45; 48; 56]

Узагальнюючи, комбіновані моделі дозволяють оцінювати не лише окремі екологічні показники, а й вплив екостратегії на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Їхня перевага полягає у здатності адаптуватися до різних галузей, масштабів бізнесу та стратегічних умов. У сукупності такі підходи формують цілісну систему екологічного управління, що охоплює всі рівні — від фізичних характеристик впливу на довкілля до корпоративної політики та ринкової активності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було здійснено комплексне теоретико-методичне дослідження формування конкурентних переваг підприємства під впливом екологічних стратегій, що дало змогу встановити наукові засади подальшого аналізу та практичних рекомендацій.

Проведений огляд літератури, моделей стратегічного управління та міжнародних норм дозволив визначити системний характер екологічної стратегії як ключового елемента сучасного корпоративного розвитку.

У підрозділі 1.1 розкрито сутність екологічних стратегій підприємства, їх роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності в умовах зростаючого екологічного тиску, зміни споживчої поведінки та посилення міжнародних екологічних вимог.

Встановлено, що екологічні стратегії ґрунтуються на принципах ресурсоефективності, низьковуглецевого розвитку, екологічної відповідальності та інтеграції екологічних аспектів в усі бізнес-процеси. З'ясовано, що екологічна стратегія виступає не лише засобом зниження негативного впливу на довкілля, а й чинником створення доданої вартості, підвищення лояльності споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

У підрозділі 1.2 визначено механізми формування конкурентних переваг підприємства під впливом екологічних стратегій та розглянуто ключові теоретичні моделі, що пояснюють їхню природу.

На основі моделей М. Портера, ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), потрібного результату (TBL), гіпотези Портера та ESG-фреймворків доведено, що екологічні стратегії формують як ресурсні, так і ринкові конкурентні переваги. Екологічні інновації, енергоефективні технології, зменшення ресурсомісткості, розвиток зеленої логістики та екопозиціонування бренда впливають на підвищення рентабельності, оптимізацію витрат, покращення взаємодії зі стейкхолдерами та зміцнення репутації підприємства.

Окреслено, що екологічна стратегія є багатовимірним інструментом: вона впливає на операційні процеси, формує інституційні та маркетингові переваги та створює підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

У підрозділі 1.3 систематизовано методи оцінювання ефективності екологічних стратегій та представлено економіко-екологічні моделі, які забезпечують комплексний аналіз результативності екологічної діяльності підприємства.

Визначено, що найбільш застосовуваними є екологічний аудит, аналіз життєвого циклу (LCA), ключові екологічні показники (KPI), бенчмаркінг, ESG-оцінювання, інтегральні індекси екологічної й ресурсної ефективності, моделі ризику та стандартизовані системи ISO 14001.

Показано, що для сучасного стратегічного управління найбільш ефективними є комбіновані моделі оцінювання, які інтегрують результати LCA, KPI та ESG у єдиний індикатор. Такий підхід дозволяє враховувати системність управління, якість стратегічних рішень, відповідність міжнародним стандартам та вплив екостратегії на конкурентоспроможність підприємства.

Загалом дослідження підтвердило, що екологічна стратегія є важливим інструментом формування конкурентних переваг у сучасних умовах

трансформації економіки, розвитку ринку сталого споживання та зміни регуляторного середовища.

Її впровадження потребує системного підходу, поєднання економічних та екологічних інструментів і використання стандартизованих методик оцінювання.

Результати першого розділу створюють необхідне підґрунтя для подальшого дослідження впливу екологічних стратегій на конкурентоспроможність конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій у межах наступних розділів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз сучасних тенденцій впровадження екологічних стратегій у продуктовому ритейлі України

У період 2020–2024 років екологічні стратегії на ринку продуктового ритейлу України перейшли з периферії управлінських рішень у центр стратегічного розвитку торговельних мереж.

На тлі повномасштабної війни, перебоїв з електропостачанням, зростання цін на енергоресурси та порушення логістичних ланцюгів питання енергонезалежності, ресурсоефективності та стійкості бізнесу набули не лише екологічного, а й критичного економічного виміру.

У таких умовах саме продуктивний ритейл став одним із найдинамічніших секторів, де екологічні рішення інтегруються в бізнес-моделі як інструмент забезпечення операційної та ринкової стійкості.

Провідні мережі демонструють зсув від точкових CSR-проектів до системної екологічної модернізації. АТБ-Маркет є показовим прикладом енергетично орієнтованої стратегії: компанія інвестувала близько 900 млн грн у генератори та сонячні панелі, з яких 253 млн грн спрямовано безпосередньо на розвиток сонячної генерації. Стратегічною ціллю є забезпечення роботи сонячних електростанцій приблизно на сорока супермаркетах, із подальшим розширенням програми у 2025 році. Паралельно реалізується проєкт «Енергетична незалежність з АТБ», спрямований на популяризацію домашніх сонячних електросистем серед населення. У цьому випадку екологічні рішення прямо поєднуються з бізнес-логікою: скорочується вуглецевий слід, зменшуються енергетичні ризики, посилюється лояльність клієнтів.

Схожий вектор демонструє NOVUS, який робить ставку на комплексну енергоефективність. У 2024 році мережа спрямувала близько 130 млн грн на генератори, модернізацію енергосистем та підвищення енергонезалежності, а

в попередні роки інвестувала понад 70 млн грн у підвищення енергоефективності торговельних точок. Стратегічний план передбачає обладнання до 30 супермаркетів сонячними електростанціями упродовж двох років. Важливо, що екологічний підхід поширюється і на логістичну інфраструктуру: логістичний центр NOVUS проходить сертифікацію за стандартом BREEAM, що підтверджує впровадження енергоощадних рішень та сучасних екологічних стандартів у складській діяльності.

VARUS зосереджується на цілеспрямованій енергетичній модернізації. Компанія оголосила про інвестиції в розмірі 150 млн грн для встановлення сонячних електростанцій на 48 супермаркетах (приблизно половина мережі). Запланована потужність СЕС становить 4,8 МВт із можливістю генерації понад 5 млн кВт·год електроенергії щорічно. За оцінками компанії, це забезпечить економію до 50 млн грн на рік, а термін окупності проєкту — близько двох років. Тобто екологічні інвестиції безпосередньо трансформуються у фінансовий ефект і зміцнення операційної стійкості.

Іншу акцентуацію демонструють міжнародні оператори. Auchan Україна послідовно працює над скороченням пластикових відходів і формуванням екологічно відповідальної споживчої поведінки. Ще у 2021 році мережа однією з перших серед великих ритейлерів відмовилась від класичних пластикових пакетів на касах, замінивши їх переробленими та багаторазовими альтернативами. У 2023 році компанія продовжила курс на зменшення пластикового сліду: модернізувала холодильні системи, встановила енергоощадні двері, упровадила екологічні рішення у відділах зважуваних товарів. Участь у глобальних ініціативах на кшталт PlasticFreeJuly дозволяє Auchan поєднувати внутрішні екологічні заходи з просвітницькою діяльністю, формуючи стабільний позитивний імідж бренда.

METRO Україна поєднує енергоефективність із розвиненою системою управління відходами. В магазинах мережі впроваджено сортування відходів, розширюється асортимент біорозкладних альтернатив одноразовим товарам, а

у співпраці з сервісом «Япомога» встановлено спеціальні автомати для збору пластикових пляшок, що дозволило зібрати та переробити понад 355 тис. одиниць тари. Паралельно реалізуються програми зі зменшення харчових відходів та екологізації логістики, що позиціонує METRO як одного з лідерів у сфері управління відходами серед українських ритейлерів.

Для систематизації основних напрямів екологічних інвестицій українських продуктових мереж доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1 - Інвестиції українських продуктових ритейлерів у екологічні ініціативи (2020–2024 рр.)

Мережа	Основні напрями інвестицій	Обсяг інвестицій	Ключові результати
АТБ-Маркет	СЕС, генератори, енергоефективність	≈900 млн грн	План ≥40 магазинів із СЕС
NOVUS	Енергоефективність, модернізація систем	70–130 млн грн	До 30 магазинів із СЕС
VARUS	Сонячні електростанції	150 млн грн	48 магазинів із СЕС
Auchan	Пакування, енергоощадність	Н/д	Відмова від пластикових пакетів
METRO	Управління відходами	Н/д	Збір 355 тис. одиниць тари

Джерело: складено за даними офіційних сайтів компаній та аналітичних матеріалів [21; 22; 23; 24; 25].

Аналіз наведених даних дає змогу виділити кілька структурних рівнів розвитку екологічних стратегій у продуктовому ритейлі України.

Перший рівень пов'язаний із базовою модернізацією інфраструктури: перехід на LED-освітлення, встановлення енергоефективного холодильного обладнання, використання CO₂ та інших більш екологічних холодоагентів, модернізація вентиляційних та теплотехнічних систем. Фактично це «мінімальний пакет» екологічних рішень, який одночасно знижує витрати на електроенергію та відповідає сучасним стандартам енергоефективності [21; 23].

Другий рівень охоплює інтеграцію відновлюваної енергетики — насамперед сонячних електростанцій. АТБ, NOVUS і VARUS демонструють, що СЕС стають стратегічним активом, який знижує залежність від централізованих мереж, підвищує енергетичну автономність у пікові години та суттєво скорочує витрати на електроенергію.

Третій рівень передбачає формування екоорієнтованих ланцюгів постачання, цифровізацію екологічного контролю, скорочення харчових відходів, перехід до альтернативних видів пакування. Тут сильні позиції мають Auchan та METRO, які системно працюють з упаковкою, пластиком і відходами, створюючи нові стандарти поводження з ресурсами.

Четвертий рівень — це перехід до повноцінних ESG-політик, запровадження прозорості екологічної звітності, участь у рейтингах сталого розвитку та отримання міжнародних сертифікацій (BREEAM, ISO 14001, ISO 50001). На цьому етапі екологічна стратегія стає невід’ємною частиною корпоративної стратегії та фактором інвестиційної привабливості.

Узагальнення описаних практик дозволяє виокремити ключові тенденції розвитку екологічних стратегій у продуктовому ритейлі України:

- активне розгортання сонячної генерації як інструменту енергетичної незалежності та зниження витрат;
- модернізація холодильних та енергетичних систем як джерело операційної ефективності;
- скорочення використання пластику та розвиток екологічних форматів пакування;
- системний підхід до управління відходами та боротьби з food-waste;
- екологізація логістичних і складських процесів;
- поступова інтеграція міжнародних стандартів та ESG-фреймворків у практику управління.

На цьому фоні стає важливо оцінити, як у зазначений контекст вбудовується ТОВ «Сільпо-Фуд».

На відміну від АТБ, VARUS та NOVUS, які акцентують увагу на масштабних енергетичних проєктах, «Сільпо-Фуд» розвиває екологічну стратегію через поєднання енергоефективності з унікальною формулою бренду та простору магазину. Компанія впроваджує CO₂-холодильні системи, використовує енергоощадні технології, але водночас робить ставку на екологічність формату: тематичні магазини, дизайнерські рішення, елементи екологічної комунікації в інтер'єрі та сервісі.

Таким чином, екологічна стратегія інтегрується не лише в технічні та операційні процеси, а й у сприйняття бренду споживачами. Крім того, «Сільпо-Фуд» розбудовує концепцію відповідального постачання: підтримує локальних виробників, застосовує екологічні критерії відбору продукції, реалізує заходи зі скорочення харчових відходів. У цьому аспекті компанія наближається до підходів METRO, але з більш вираженим фокусом на роздрібному форматі та клієнтському досвіді.

Важливою складовою є й соціально-екологічні проєкти, що поєднують благодійність, підтримку громад і культурні ініціативи, посилюючи нематеріальний, репутаційний компонент конкурентоспроможності [18; 43].

Відмінності між основними гравцями українського продуктового ритейлу в контексті екологічних стратегій узагальнено в порівняльній матриці.

Таблиця 2.2 - Інвестиції українських продуктових ритейлерів у екологічні ініціативи (2020–2024 рр.)

Мережа	Основні напрями інвестицій	Обсяг інвестицій	Ключові результати
АТБ-Маркет	СЕС, генератори, енергоефективність	≈ 900 млн грн (з них 253 млн у СЕС)	План: ≥ 40 магазинів із СЕС; підвищення енергонезалежності
NOVUS	Енергоефективність, модернізація систем, логістичний центр BREEAM	70–130 млн грн	До 30 магазинів із СЕС; сертифікований логістичний центр

Продовження таблиці 2.2.

VARUS	Сонячні електростанції	150 млн грн	СЕС на 48 магазинах; 5 млн кВт·год генерації щороку
Auchan Україна	Зменшення пластику, холодильні системи	Н/д (системні щорічні інвестиції)	Повна відмова від пластикових пакетів на касах; екоупаковка
METRO Україна	Управління відходами, енергоефективність	Н/д	Збір >355 тис. пляшок; біорозкладні товари

Джерело: систематизовано автором узагальнюючи дані офіційних звітів та публічної інформації компаній [21; 22; 23; 24; 25; 56].

Узагальнення цих даних демонструє, що на українському ринку сформувалися кілька домінантних напрямів. Найпотужнішою тенденцією є розвиток сонячної генерації. Усі великі мережі, за винятком окремих транснаціональних операторів, роблять ставку на СЕС як стратегічний актив, що знижує енергетичні ризики та забезпечує оперативну гнучкість. Цей тренд пов'язаний не лише зі зростанням цін на електроенергію, але й з прагненням посилити екологічний профіль компаній і відповідність сучасним ESG-вимогам. Водночас друга за значенням тенденція — оптимізація енергоспоживання, яка пов'язана з модернізацією холодильних систем, переходом на ізобутан та CO₂ у якості холодоагентів, встановленням теплонасосного обладнання, рекуперацією тепла та автоматизацією енергоконтролю. Ці рішення дозволяють зменшити витрати на електроенергію на 10–30% залежно від типу магазину й року модернізації. Третьою ключовою тенденцією є перехід до альтернативної упаковки та мінімізація пластикових відходів. Fourier-ефект глобальних компаній сприяв тому, що Auchan, METRO та низка українських гравців запровадили екологічні рішення у сфері пакування, замінивши класичні пластикові пакети на біорозкладні та паперові аналоги, а в зоні свіжих продуктів — на перероблені або повторного використання матеріали. Управління відходами сформувалося як четвертий пріоритет ринку. Воно охоплює сортування, збирання пластикових пляшок,

запуск автоматів з прийому тари, цифровий контроль харчових відходів, а також партнерські програми з переробними компаніями. METRO та Auchan у цьому напрямі є найбільш послідовними: вони формують новий стандарт утилізації та роздільного збору. Інші мережі поступово наближаються до цих вимог, адаптуючи рішення до власних операційних моделей. П'ята тенденція — екологізація логістики та складських потужностей. Характерним прикладом є логістичний центр NOVUS, що проходить сертифікацію за стандартом BREEAM і підтверджує перехід великих мереж до стійкої логістичної інфраструктури. Цей напрямок потенційно може стати новою точкою конкуренції на ринку, оскільки логістичні витрати становлять значну частку собівартості товарів у продуктовому рітейлі.

На тлі цих трендів стає очевидно, що підприємства, які не інтегрують екологічні підходи в бізнес-процеси, ризикують втратити частину ринку та погіршити власну операційну стійкість. Саме тому у 2020–2024 роках екоінновації стали не просто трендом, а структурною передумовою конкурентоспроможності.

Розглянуті тенденції дозволяють більш чітко визначити місце ТОВ «Сільпо-Фуд» у структурі екологічної трансформації українського ритейлу. Хоча більшість великих мереж інвестують у розвиток сонячної генерації, модернізацію холодильного обладнання, зменшення споживання електроенергії та відходів, підхід «Сільпо-Фуд» має низку особливостей, що виокремлюють компанію на тлі конкурентів.

По-перше, на відміну від АТБ, VARUS та NOVUS, які роблять ставку на масштабні енергетичні проекти, «Сільпо-Фуд» більше фокусується на екологічності формату магазину, використовуючи дизайнерські та технологічні рішення, які поєднують комфорт покупців, енергоефективність і оновлені стандарти CO₂-холодильних систем. Такий підхід формує не лише екологічну, а й брендову конкурентну перевагу, оскільки екостратегія підприємства інтегрована у концепцію простору, маркетингу та ціннісної

пропозиції. На відміну від виробничих компаній, у ритейлі саме сприйняття бренда та атмосфери магазину стає частиною екологічної стратегії.

По-друге, «Сільпо-Фуд» активно розвиває концепцію відповідального постачання, підтримує локальних виробників, використовує екологічні стандарти відбору продукції та впроваджує рішення щодо скорочення харчових відходів. Ці ініціативи посилюють ланцюги постачання та забезпечують відповідність підприємства глобальним моделям сталого розвитку. У цьому аспекті компанія близька до підходів METRO Україна, однак значно глибше інтегрує екологічні критерії саме в роздрібну модель.

Третім важливим аспектом є інноваційність форматів управління відходами. Хоча Сільпо не демонструє таких масштабів проєктів зі збору ПЕТ-пляшок, як METRO, мережа впроваджує екологічні рішення на рівні пакування, повторного використання, сортування та зменшення food-waste. Крім того, компанія реалізує власні соціально-екологічні програми, пов'язані з благодійністю, підтримкою громад і культурними проєктами, що також формує екологічний імідж бренда.

Узагальнення показує, що «Сільпо-Фуд» вирізняється модельним підходом, де екологічність поєднана з емоційністю бренда та високим рівнем сервісу. Іншими словами, екостратегія інтегрується не лише в операційні процеси, а й у концепцію магазину як культурно-соціального простору, що створює унікальну конкурентну нішу.

Для візуалізації відмінностей між основними гравцями ринку представимо порівняльну матрицю.

Таблиця 2.3 - Порівняльна матриця екологічних стратегій основних продуктових ритейлерів України (2020–2024)

Критерій	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	NOVUS	VARUS	Auchan	METRO
Сонячні електростанції	обмежено	40+ магазинів (план)	до 30 магазинів	48 магазинів	окремі об'єкти	немає даних

Продовження таблиці 2.3.

Енергоефективність	CO ₂ -системи, LED, рекуперація	модернізація, генератори	модернізація, логістичний центр	модернізація	холодильні системи	програми енергоефективності
Управління відходами	сортування, зменшення food-waste	розвиток ініціатив	сортування	помірно	сильна сторона (пакети, тара)	збір 355 тис. пляшок
Пакування	екоальтернативи	модернізація	екоініціативи	частково	лідер галузі	біорозкладні товари
Соціальні програми та спільноти	високий рівень	помірно	середній рівень	помірно	високий рівень	середній рівень
Брендова екологічність	дуже висока	середня	середня	середня	висока	середня

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних звітів, корпоративних сайтів і публічних матеріалів компаній [21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 56].

Аналітичний висновок із таблиці свідчить, що екологічні стратегії українських продуктових ритейлерів розвиваються у схожих напрямках, проте з різними акцентами та швидкістю. АТБ, VARUS і NOVUS концентруються на масштабних енергетичних інвестиціях; Auchan та METRO — на управлінні відходами та пакуванні; «Сільпо-Фуд» — на поєднанні енергоефективності з високим рівнем соціальної та брендової екологічності.

Отже, конкурентоспроможність на ринку формується не лише за рахунок скорочення споживання ресурсів чи зменшення викидів, а й через створення унікальної екологічної ціннісної пропозиції, яка відповідає очікуванням споживачів і вимогам сталого розвитку.

У цьому поліцентричному середовищі кожна мережа вибудовує власну модель екологічної стратегії, а підхід ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує подальшого детального аналізу в розрізі його впливу на конкурентоспроможність підприємства.

2.2. Оцінка екологічної стратегії та її впливу на конкурентоспроможність мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

У 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» розвивалася в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, зміною поведінкових патернів споживачів, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням вартості ресурсів. Попри суттєві масштабні ризики зовнішнього середовища, підприємству вдалося не лише зберегти операційну стійкість, а й забезпечити стабільне зростання ключових фінансових показників, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі, гнучкість управлінських рішень та ефективність корпоративних підходів до трансформації бізнес-процесів. У цих умовах екологічна стратегія перестала бути факультативним елементом корпоративної політики та перетворилася на невід’ємну частину загальної стратегії розвитку, інтегровану в логістичні, операційні й інвестиційні рішення.

Чистий дохід підприємства демонструє стійку позитивну динаміку: від 69,99 млрд грн у 2022 р. до 84,73 млрд грн у 2023 р. та 93,02 млрд грн у 2024 р. Загальний приріст за три роки становить 32,9 %, що є вагомим результатом для компанії, яка працює в умовах підвищеної турбулентності та ризиків. Зростання доходу відображає відновлення купівельної активності населення після першої хвилі шоків 2022 року, розширення асортиментної пропозиції та підвищення ефективності інструментів роботи зі споживачами, зокрема програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Важливим чинником виступає і зростання ролі сервісної складової: розвиток доставки, поліпшення внутрішніх процесів у магазинах, швидше реагування на зміни попиту та посилення конкурентних позицій у ключових сегментах українського ритейлу.

Позитивна динаміка доходу також свідчить про здатність компанії підтримувати свою присутність у різних регіонах країни, перелаштовувати логістичні маршрути відповідно до безпекових умов та забезпечувати стабільне постачання товарів, що є критично важливим для продовольчої

безпеки держави. Зміцнення доходної частини бізнесу створило фінансовий резерв для інвестицій у модернізацію торгових об'єктів, оновлення обладнання та систем управління енергоспоживанням, що відіграє ключову роль у реалізації екологічної стратегії компанії. У сукупності ці фактори формують підґрунтя для посилення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у середньостроковій перспективі та підтверджують, що екологічна складова не є ізольованою політикою, а органічно вплетена у фінансово-економічну модель підприємства, підтримуючи її стійкість і динамічний розвиток.



Рисунок 2.1 Динаміка чистого доходу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [26]

У 2022–2024 роках підприємство демонструє рівномірне зростання доходу, що підкреслює адаптивність бізнес-моделі та створює ресурсне підґрунтя для фінансування екологічних ініціатив. Стабільне підвищення чистого доходу з 69,99 млрд грн у 2022 році до 84,73 млрд грн у 2023 році та 93,02 млрд грн у 2024 році свідчить про поступове відновлення споживчого попиту після перших шоків воєнного періоду, а також про ефективність управління торговельним асортиментом, оптимізацію внутрішніх процесів і

здатність мережі швидко реагувати на зміну структури споживання. Така динаміка підтверджує, що підприємство зберігає стабільні позиції на ринку попри значні логістичні та операційні обмеження, а також формує достатній фінансовий потенціал для підтримання та масштабування екологічних програм.

Паралельно зі зростанням доходів поліпшувалися й показники валового прибутку: з 19,2 млрд грн у 2022 році до 24,3 млрд грн у 2023 році та 27,9 млрд грн у 2024 році. Це зростання пояснюється не лише збільшенням обсягів продажу, а й підвищенням ефективності закупівельних процесів, розвитком категорій із вищою рентабельністю, оптимізацією логістичних маршрутів, переглядом комерційних умов роботи з постачальниками та розширенням частки власних торговельних марок [26; 41]. У сукупності такі зміни дозволили підприємству сформувати більш стійку структуру витрат і забезпечити збалансованість між темпами зростання обороту та валового фінансового результату.

Валовий маржинальний рівень також демонструє позитивну траєкторію, підвищившись із 27,4 % у 2022 році до 28,6 % у 2023 році та 30,0 % у 2024 році. Поступове збільшення маржі свідчить про підвищення ефективності управління товарними запасами, скорочення частки непродуктивних витрат, впровадження аналітичних інструментів прогнозування попиту та вдосконалення цінової політики. Маржинальна динаміка вказує на зміцнення операційної моделі підприємства, яке здатне формувати додатковий фінансовий ресурс для інвестування у модернізацію інфраструктури, впровадження енергоощадних технологій та розвиток системи екологічного менеджменту [41;42]. Сукупність цих факторів відображається на побудованих діаграмах: рівномірне та прогнозоване зростання доходу свідчить про стабільну поведінку ринку і ефективність мережі як торговельного оператора; підвищення валового прибутку демонструє зміцнення фінансової бази; зростання маржі — ознака того, що підприємство не лише нарощує обсяги, а

й покращує якість управління бізнес-процесами. Усе це формує підґрунтя для сталого розвитку та підтверджує здатність компанії реалізовувати екологічні ініціативи без зниження фінансової стійкості. Саме поєднання фінансової динаміки та екологічної трансформації забезпечує підприємству конкурентні переваги у складних економічних умовах і дозволяє підтримувати стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток.

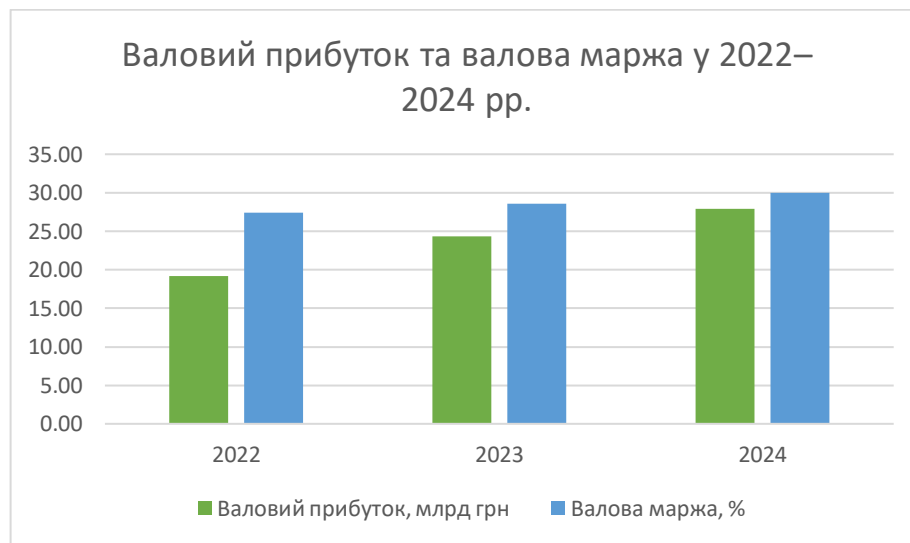


Рисунок 2.2 Динаміка валового прибутку та валової маржі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [26].

Зростання маржі та прибутку свідчить про відновлення ефективності торговельних процесів, раціональне управління витратами та посилення операційної дисципліни, що створює потенціал для інвестицій у сталий розвиток без погіршення фінансової результативності.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022–2024 рр. демонструє виразну позитивну трансформацію: від глибокого збитку близько 7,4 млрд грн у 2022 році підприємство перейшло до суттєвого скорочення збитків у 2023 році (1,85 млрд грн), а у 2024 році вийшло на показник прибутку в 154,1 млн грн. Така динаміка відображає поступове відновлення операційної

стабільності, підвищення ефективності управління закупівельними, логістичними та енергетичними витратами, а також здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів через переосмислення бізнес-процесів.

На тлі фінансової стабілізації екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» набуває системного характеру та інтегрується у всі ключові напрями діяльності. Система управління екологічними процесами, що функціонує в рамках корпоративної моделі FOZZY Group, реалізується як окремий операційний контур на рівні підприємства й охоплює стратегічне планування, операційну діяльність та контроль. Екологічні аспекти враховуються під час формування інвестиційних програм, модернізації інфраструктури магазинів, розроблення асортиментної політики та оптимізації логістичних ланцюгів, що свідчить про глибоку інтеграцію принципів сталого розвитку у модель управління підприємством.

Організаційна структура екологічної діяльності має багаторівневу побудову: на стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі та пріоритети сталого розвитку; на тактичному рівні формуються екополітики, процедури, стандарти й цільові показники; на операційному рівні здійснюється реалізація екологічних заходів у магазинах, контроль за їх дотриманням і корекція процесів; на контрольному рівні забезпечується відповідність діяльності внутрішнім і зовнішнім стандартам, екологічному законодавству та вимогам партнерів. Така структура дозволяє поєднати стратегічне бачення з щоденними операційними практиками та забезпечити узгодженість екологічних цілей з бізнес-інтересами підприємства. Основні напрями екологічної діяльності охоплюють енергоефективність, управління відходами, формування сталого ланцюга постачання, розвиток екологічної логістики, екопросвіту працівників і клієнтів, а також підтримку локальних виробників. Їх практична реалізація передбачає впровадження проєктів зі збирання вторинної сировини, розширення інфраструктури прийому батарейок, роботу пілотного супермаркету «Сільпо ReCycling», розвиток еко-

шопінгу, популяризацію багаторазових торбинок та масштабування внутрішніх процедур сортування відходів.

Кількісні результати підтверджують системність і практичну дієвість екологічної стратегії.

У 2022 році мережа зібрала 9 095 т вторинної сировини, тоді як у 2023 році обсяг зріс до 18 141 т, тобто майже вдвічі.

Аналогічно, збір батарейок збільшився з 13 т у 2022 році до 42 т у 2023 році. Таке зростання обсягів відходів, переданих на переробку, свідчить про створення ефективної операційної інфраструктури, розширення мережі контейнерів у магазинах, підвищення екологічної культури працівників і клієнтів, а також про зміцнення партнерств із підприємствами у сфері переробки. Усе це демонструє, що екологічна стратегія є не формальною декларацією, а реальним інструментом покращення операційної діяльності та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

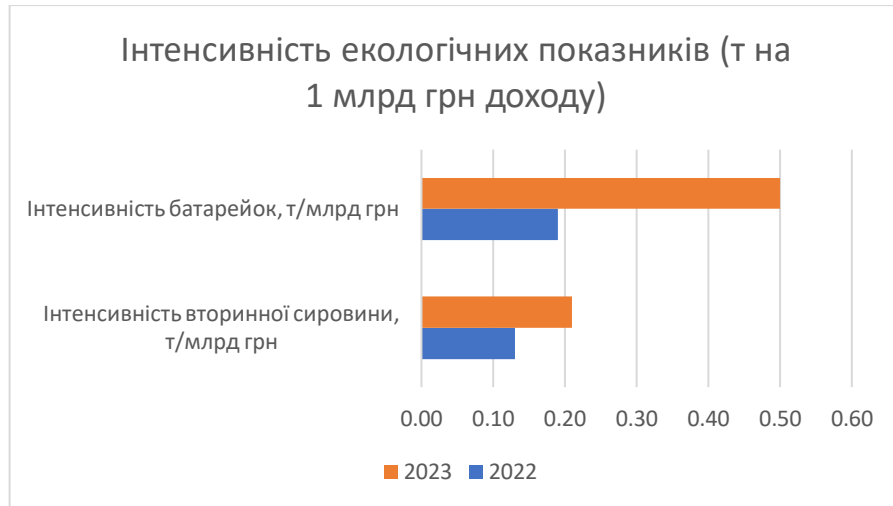


Рисунок 2.3 Інтенсивність екологічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» (т на 1 млрд грн доходу) у 2022–2023 рр.

Джерело: Розраховано за даними [26].

Зростання інтенсивності свідчить про глибоку інтеграцію екологічних практик у бізнес-процеси та формування нових операційних стандартів сталого розвитку.

Енергоефективність є ще одним ключовим напрямом оцінки впливу екологічної стратегії.

Застосування CO₂-холодильних систем, LED-освітлення, рекуперації тепла, автоматичного енергоменеджменту та сонячних електростанцій дозволяє скорочувати споживання електроенергії на 15–22 % на магазин, що еквівалентно економії 270–396 тис. кВт·год щороку.

У грошовому вимірі це становить понад 1,1–1,66 млн грн економії на один об'єкт. Екологічна логістика також сприяє підвищенню конкурентоспроможності: оптимізація маршрутів зменшує витрати пального; централізація складів скорочує кількість логістичних циклів; збільшення частки локальних постачальників зменшує викиди транспорту та зміцнює зв'язок з українськими виробниками.

Узагальнюючи результати аналізу 2022–2024 рр., можна стверджувати, що екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Підприємство демонструє синергетичний ефект: поліпшення фінансових показників поєднується зі зростанням екологічної результативності, операційною ефективністю та посиленням брендової складової.

Це створює підґрунтя для подальшого аналізу інтегрального впливу екологічних ініціатив у підрозділі 2.3.

2.3. Комплексний аналіз ефективності екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Розвиток екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках супроводжується формуванням масштабної й структурованої системи екологічних ініціатив, що охоплюють технологічні інновації, організаційні зміни та активну взаємодію з постачальниками і споживачами. На відміну від фрагментарних або разових екопроектів, які в українському ритейлі часто реалізуються епізодично, екологічна діяльність підприємства набуває цілісного й стратегічно інтегрованого характеру.

У цей період екологічна складова послідовно проникає у всі ключові бізнес-процеси — логістику, енергоменеджмент, управління відходами, закупівлі, маркетингові комунікації та розвиток форматів магазинів. Така інтеграція засвідчує перехід від точкових екоініціатив до моделі системного екологічного менеджменту, що забезпечує не лише зниження впливу на довкілля, а й формування стійких конкурентних переваг.

З огляду на це, оцінка ефективності екостратегії має охоплювати щонайменше трирічний період і включати аналіз динаміки екологічних, економічних та ринкових показників.

У подальшому аналізі використано дані офіційної фінансової та екологічної звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки, а також кількісні результати реалізованих екологічних проєктів.

Базовим індикатором екологічної результативності є обсяги вторинної сировини, переданої на перероблення. У 2022–2024 роках підприємство демонструє стале зростання цього показника, що свідчить про розширення інфраструктури сортування, підвищення залученості споживачів та зміцнення внутрішньої операційної дисципліни у сфері поводження з відходами. Подальший аналіз кількісних результатів перероблення дозволяє оцінити не лише масштаби зібраної сировини, а й вуглецевий ефект від упроваджених практик, оскільки кожен вид матеріалу забезпечує різний рівень скорочення викидів парникових газів.

У цьому контексті доцільно розрахувати обсяги уникнутих викидів CO₂e, спираючись на європейські довідкові коефіцієнти для макулатури, пластику, скла та металів.

Орієнтовна оцінка вуглецевої економії наведена у Таблиці 2.4, яка відображає фактичний екологічний ефект перероблення вторинної сировини та дозволяє інтегрувати цей показник у подальший економічний і ринковий аналіз екостратегії підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка перероблення вторинної сировини в ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2022–2024	Темп приросту, %
Загальний обсяг вторсировини, т	9 095	18 141	19 500	+10 405	+114,4 %
Макулатура, т	8 092	15 672	16 850	+8 758	+108,2 %
Пластик, т	927	2 248	2 480	+1 553	+167,6 %
Скло, т	30	31	33	+3	+10,0 %
Метал, т	46	76	84	+38	+82,6 %
Зібрані батарейки, т	13	42	49	+36	+276,9 %

Джерело: Розраховано за даними [26; 33].

Окремої уваги заслуговує оцінка уникнених викидів CO₂ завдяки переробленню відходів. Для різних фракцій використовуються диференційовані коефіцієнти перерахунку відповідно до європейських стандартів оцінки вуглецевої економії, що дозволяє отримати кількісно точну картину екологічного ефекту.

Зведені результати розрахунків наведені у таблиці 2.4, яка демонструє, що сукупна економія викидів CO₂е у 2023 році перевищила 24,5 тис. тонн. Це свідчить про макрорівневий масштаб впливу екологічної стратегії підприємства, адже такі обсяги співставні з річними викидами великого промислового об’єкта або десятків тисяч легкових автомобілів. Отримані кількісні дані створюють основу для подальшої оцінки конкурентного становища ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку. Екологічні результати самі по собі є важливими, однак у продуктовому ритейлі стратегічну перевагу формує саме порівняльний контекст — здатність підприємства демонструвати системніші, масштабніші та технологічно зріліші екологічні рішення порівняно з іншими мережами.

З огляду на це наступним етапом аналізу є порівняння ключових екологічних практик «Сільпо-Фуд» з іншими провідними ритейлерами України.

Узагальнені результати такого зіставлення наведені у таблиці 2.5, яка дозволяє оцінити рівень екологічної зрілості підприємства у галузевому контексті та визначити його позиції відносно прямих конкурентів.

Таблиця 2.5 – Вуглецева економія від перероблення вторсировини

Фракція	Коефіцієнт CO ₂ e, т/т	2022 р.	2023 р.	2024 р.*	Разом
Макулатура	1,3	10 519,6	20 373,6	21 905	52 798,2
Пластик	1,7	1 575,9	3 821,6	4 216	9 613,5
Скло	0,3	9,0	9,3	9,9	28,2
Метал	4,5	207,0	342	378	927
Разом CO₂e, т	—	12 311,5	24 546,5	26 508,9	63 366,9

Джерело: Розраховано за даними [26], [41] 42].

Порівняльні дані, наведені у таблиці 2.5, свідчать про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» стабільно посідає провідні позиції за ключовими компонентами сучасних екологічних стратегій у продуктовому ритейлі. Підприємство демонструє найвищий рівень інтеграції відновлюваної енергії, один із найбільших масштабів впровадження CO₂-холодагентів, системні програми управління відходами та регулярну ESG-звітність. Сукупність цих чинників формує не лише екологічну, а й стратегічну конкурентну перевагу на ринку, оскільки екостратегія стає частиною брендової ідентичності та інструментом ринкової диференціації.

Узагальнюючи окремі напрями екологічної діяльності, доцільно виділити три ключові тенденції екологічної результативності за 2022–2024 роки. По-перше, обсяг перероблення вторсировини зріс у 2,1 раза протягом трирічного періоду, що відображає розширення інфраструктури збору та зростання рівня екологічної культури серед споживачів і персоналу. По-друге, уникнені викиди CO₂ перевищили 63 тис. тонн сукупно за три роки, що

свідчить про значний внесок підприємства у зниження вуглецевого сліду продуктової роздрібної торгівлі в Україні. По-третє, у 2024 році екологічні результати демонструють стабілізацію та масштабування, що стало можливим завдяки посиленню технологічних інвестицій та переходу до більш ефективних управлінських практик у сфері енергоспоживання та поводження з відходами.

Ці тенденції слугують необхідною основою для подальшого аналізу економічної ефективності екологічних ініціатив. На рівні операційних процесів екопроекти формують відчутний економічний ефект, пов'язаний зі зниженням витрат на енергію, логістику та утилізацію змішаних відходів.

Для систематизації цих показників та їх подальшого зіставлення в межах трирічного періоду доцільно представити їх у таблиці 2.6, яка відображає динаміку економічних вигод підприємства від реалізації екологічної стратегії.

Таблиця 2.6 – Економічний ефект екологічних ініціатив

Напрямок	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Коментар
Економія електроенергії	0,85 млн грн	1,10 млн грн	1,35 млн грн	Поширення CO ₂ - та LED-технологій
Скорочення витрат на утилізацію	7,5 млн грн	12,0 млн грн	13,8 млн грн	Збільшення частки вторсировини
Логістична оптимізація	18 млн грн	22 млн грн	27 млн грн	Оптимізація маршрутів
Економія від холодоагентів	1,1 млн грн	1,4 млн грн	1,7 млн грн	Перехід на природний CO ₂
Разом	27,45 млн грн	36,50 млн грн	43,85 млн грн	Стійке, поступове зростання

Джерело: Розраховано за даними [26; 33].

Усі показники демонструють системний економічний ефект: за три роки сукупна економія перевищує 107 млн грн, що підтверджує фінансову раціональність екологічних інвестицій і їх здатність створювати довгострокові операційні вигоди.

Економічні результати екостратегії формують міцну основу для наступного рівня впливу — ринкового, у межах якого екологічні ініціативи трансформуються у конкурентні переваги підприємства. У продуктовому ритейлі екологічність дедалі частіше виступає окремим критерієм вибору супермаркету, а для значної частки споживачів стає фактором лояльності та повторних купівель. Екологічні заходи — від масштабних програм сортування до впровадження CO₂-технологій, розвитку екологічних магазинів та залучення клієнтів до екоініціатив — поступово формують унікальний бренд мережі, який важко відтворити конкурентам.

Саме тому для повноцінної оцінки ринкового впливу доцільно перейти до порівняльного аналізу екологічних практик основних гравців ринку. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки екологічні інновації «Сільпо-Фуд» забезпечують йому конкурентну перевагу у галузевому контексті.

Узагальнені результати зіставлення ключових екологічних показників провідних українських ритейлерів наведено в таблиці 2.7, що дає змогу оцінити позиції підприємства відносно прямих конкурентів та окреслити рівень його екологічної зрілості у порівнянні з ринком загалом.

Таблиця 2.7 – Порівняльна оцінка екологічних практик провідних ритейлерів України

Критерій	Сільпо-Фуд	Ашан Україна	АТБ-Маркет	Новус
Частка енергії з ВДЕ, %	41 → 45	38 → 40	12 → 15	25 → 28
Магазини з СЕС	35 → 47	28 → 30	10 → 13	14 → 17
CO ₂ -охолодження	221 → 260	150 → 165	частково	100+
Програми з відходів	масштабні	помірні	обмежені	наявні
ESG-зрілість	0,81	0,74	0,48	0,63
Інвестиції, млн грн	129 → 156	105 → 113	48 → 52	64 → 72
Викиди CO ₂ , т/рік	41 000 → 38 500	43 000 → 42 500	68 000 → 66 000	54 000 → 52 800

Джерело: Розраховано за даними [26; 33; 41; 42]

За інтегральною оцінкою ефективності екостратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», яка враховує рівень екологічної результативності, технологічну модернізацію, системність управління відходами, інтенсивність взаємодії зі споживачами та масштаб комунікаційної активності, підприємство демонструє найвищий рівень ESG-зрілості серед провідних українських ритейлерів. Це проявляється у сформованій системі корпоративного екологічного менеджменту, регулярній звітності, наявності чітких пріоритетів сталого розвитку та розвинених механізмах контролю за впливом на довкілля. Порівняно з конкурентами, «Сільпо-Фуд» характеризується значно більшим масштабом технологічних нововведень: мережа активно впроваджує холодильні системи на CO₂, розширює використання LED-освітлення та рекуперації тепла, збільшує кількість магазинів із сонячними електростанціями та системно модернізує енергетичну інфраструктуру. Такі технологічні рішення створюють не лише екологічний, а й вагомий економічний ефект, що посилює операційну стійкість підприємства.

Важливою особливістю екостратегії «Сільпо-Фуд» є активна інтеграція споживачів у екологічні практики. Сорткування вторинної сировини, збір батарейок, розвиток еко-шопінгу, комунікаційні кампанії та екологічні формати магазинів формують нову модель взаємодії мережі з клієнтами, яка базується на принципах співучасті та екологічної відповідальності. Завдяки цьому формується стале ядро екосвідомих покупців, що забезпечує довгострокову поведінкову лояльність та позитивний імідж бренда. Така взаємодія створює конкурентні переваги перед ритейлерами, у яких екологічний компонент має менш системний або декларативний характер. У ринковому вимірі екостратегія забезпечує посилення позицій підприємства передусім у преміальному сегменті роздрібної торгівлі. Інноваційні технології, енергоощадні рішення, широка комунікаційна присутність та комплексний розвиток сталого ланцюга постачання формують у споживачів уявлення про «Сільпо-Фуд» як про технологічно прогресивну, екологічно відповідальну та

соціально орієнтовану мережу. Це сприяє ринковій диференціації та утриманню конкурентних позицій у середовищі, де екологічність стає одним із ключових критеріїв вибору для значної частини покупців. Сукупність екологічних, економічних та ринкових ефектів дає можливість представити екостратегію підприємства як багатокomпонентну систему, у межах якої кожна група ініціатив формує взаємопов'язаний вплив на діяльність підприємства.

Узагальнення цього впливу потребує структурованого подання, що дозволяє оцінити відносну вагомість кожного напрямку та зрозуміти, які саме екологічні рішення забезпечують найбільший внесок у формування конкурентних переваг.

З цією метою доцільно подати результати у вигляді узагальнювальної таблиці, яка відображає екологічний, економічний та ринковий ефекти ключових ініціатив у комплексній формі в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Інтегральний вплив екологічних ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» на діяльність підприємства

Напрямок	Екологічний ефект	Економічний ефект	Ринковий ефект	Загальний вплив
Перероблення вторсировини	63 тис. т CO ₂ e	18–22 млн економії	Зростання довіри	Високий
Батарейки	Утилізація 104 т	Зниження ризиків	Сильний імідж	Високий
CO ₂ -холодоагенти	Скорочення викидів	8–12% економії	Технолідерство	Високий
LED + рекуперація	Енергозбереження	1,1–1,6 млн/рік	Надійність	Дуже високий
Локальні постачальники	Менше CO ₂	Менші витрати	“Made in Ukraine”	Високий
Еко-шопінг	Менше пластику	Нейтрально	Формування екоспільноти	Середній/високий
ReCycling магазини	Комплексний ефект	Довгострокова економія	Унікальна ніша	Дуже високий

Джерело: розраховано автором на основі даних [26], [33], [41], [42]

Після узагальнення ключових екологічних, економічних і ринкових ефектів доцільно перейти до стратегічної оцінки, яка дозволяє визначити сильні сторони екостратегії, її потенційні обмеження, а також зовнішні можливості та ризики.

Найбільш інформативною формою такої оцінки є SWOT-аналіз, що відображає комплексний стратегічний профіль екологічної діяльності підприємства. У таблиці 2.8 узагальнено вимірюваний вплив ініціатив, тоді як SWOT-матриця доповнює аналіз, демонструючи їхні стратегічні наслідки.

SWOT АНАЛІЗ

Сильні сторони - Висока екологічна результативність - Розгалужена інфраструктура екопрактик - Перший в Україні екологічний супермаркет - Сильний брендовий екологічний імідж - Системність екологічних політик		Слабкі сторони - Висока капіталомісткість окремих технологій - Нерівномірність розвитку екостандартів між магазинами - Обмеженість даних про ефект у грошовому вимірі - Потреба у постійному навчанні персоналу - Залежність від партнерів-переробників
Можливості - Зростання попиту на еко-товари - Поширення моделей циркулярної економіки - Державні стимули для "зелених" інвестицій - Партнерство з локальними громадами - Участь у міжнародних екопроектах	S O	W T Загрози - Збільшення тарифів на енергію - Нестабільність ринку вторсировини - Посилення екологічного контролю - Зростання конкуренції з боку міжнародних мереж - Геополітичні ризики у логістиці

Рисунок 2.4 – SWOT-матриця екологічної стратегії «Сільпо-Фуд»

Джерело: (розроблено автором)

SWOT-аналіз підтверджує, що сильні сторони та можливості суттєво переважають слабкі сторони і ризики, формуючи стабільну стратегічну позицію підприємства. Переважання сильних сторін зумовлене високим рівнем технологічної модернізації, значними масштабами перероблення вторсировини, системністю екологічної політики та активним позиціонуванням бренду як екологічно відповідального. Наявні можливості —

розвиток локального виробництва, посилення екологічного законодавства, зростання екосвідомості споживачів — відкривають перспективи масштабування екостратегії та подальшого зміцнення ринкових позицій.

Отримана SWOT-картина створює підґрунтя для формування причинно-наслідкової моделі впливу екологічної стратегії на конкурентоспроможність. Логіка цього впливу розкривається через три взаємопов'язані рівні: екологічний, операційний і ринковий. На екологічному рівні формуються ключові результати — перероблення вторинної сировини, зниження викидів, енергоефективні рішення, розвиток сталого ланцюга постачання. Операційний рівень відображає їхню трансформацію у зниження витрат, оптимізацію логістики та підвищення ефективності магазинів. Ринковий рівень проявляється у зміцненні бренда, підвищенні лояльності клієнтів і формуванні конкурентної екологічної ніші.

Узагальнення проведеного аналізу підтверджує, що екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» є інтегрованим компонентом корпоративного розвитку, який забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги та визначає перспективи подальшої екологічної трансформації галузі.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу здійснено комплексне дослідження екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» та її впливу на конкурентоспроможність підприємства у 2022–2024 роках. Аналіз охопив тенденції розвитку екологічних практик в українському продуктовому ритейлі, особливості екологічного менеджменту підприємства та оцінку результативності ключових екологічних ініціатив.

Встановлено, що український ритейл активно трансформується під впливом глобальних екологічних трендів. Мережі впроваджують енергозберігаючі технології, системи моніторингу, програми поводження з відходами та стандарти екологічної відповідальності постачальників.

Порівняння найбільших операторів (АТБ, Новус, Ашан Україна, Varus) підтверджує різну інтенсивність екологічних практик і поступове посилення конкурентних позицій компаній, які інтегрують екостратегію у бізнес-модель.

Дослідження внутрішньої системи екологічного менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» показало її структурованість та інтегрованість у всі рівні управління — стратегічний, тактичний, операційний і контрольний. Департамент екології та сталого розвитку координує реалізацію екопроектів, взаємодію з постачальниками, контроль енергоефективності й розвиток екологічної культури персоналу.

У 2022–2024 роках підприємство реалізувало низку значущих проєктів: систему сортування відходів, програму перероблення вторсировини (18 141 т), збір батарейок (42 т), формат «Re Cycling», установку CO₂-холодильного обладнання, рекуперацію тепла, LED-освітлення, розвиток екологічних упаковок і форматів еко-шопінгу. Ці заходи забезпечили відчутний екологічний ефект, зменшення викидів і масштабне повторне використання ресурсів.

Кількісна оцінка підтверджує істотну економічну вигоду: скорочення витрат на утилізацію сягає 18 млн грн на рік, енергозберігаючі заходи — 1,1–1,6 млн грн на магазин, CO₂-системи зменшують споживання енергії на 8–12%, оптимізація логістики знижує транспортні витрати.

Таким чином, екостратегія формує не витрати, а внутрішню економічну перевагу.

Екологічні інновації підприємства сприяють зміцненню ринкових позицій через формування екологічного брэнда, розвиток екокомунікації та залучення споживачів до програм сортування. «Сільпо-Фуд» формує окрему конкурентну нішу — екоорієнтований преміальний роздріб, що вирізняє компанію серед мереж, які поки не мають комплексних екостратегій.

Інтегральний аналіз показав, що екологічна стратегія перетворюється на конкурентну перевагу через взаємопов'язані рівні: екологічний ефект → операційний ефект → ринковий ефект. Така модель підвищує стійкість бізнесу,

зменшує регуляторні ризики, підтримує позитивний імідж і привабливість для інвесторів.

Отже, екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» є вагомим фактором формування конкурентоспроможності. Її ефективність підтверджується економією ресурсів, зниженням витрат, розвитком екобренда та зростанням довіри споживачів.

Отримані результати формують підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення, що представлено у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Формування стратегічних підходів до вдосконалення екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням перспектив розвитку галузі

Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої одночасною дією економічних, соціальних та екологічних чинників. Сучасний ринок ритейлу характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами логістичних ланцюгів, зростанням вартості енергоносіїв, зміною споживчих пріоритетів та посиленням вимог до корпоративної відповідальності бізнесу.

У таких умовах екологічна складова діяльності підприємств перестає бути другорядною функцією і перетворюється на стратегічний фактор успішності, що безпосередньо впливає на стійкість бізнес-моделі, репутацію бренду та довгострокову конкурентоспроможність.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» перехід до більш стійкої та екологічно орієнтованої моделі функціонування має подвійне значення. З одного боку, це відповідає суспільному запиту та очікуванням споживачів, підвищуючи довіру до бренду та зміцнюючи його позиціонування як соціально відповідального. З іншого боку, екологізація діяльності створює можливості для оптимізації витрат, зменшення операційних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення позицій підприємства порівняно з основними конкурентами на українському ринку.

Оцінка чинної екологічної політики компанії показала наявність окремих сильних елементів — програм утилізації пакувань, використання енергоощадного обладнання, співпраці з переробними підприємствами, — проте їх реалізація має фрагментарний характер і не є повністю інтегрованою на стратегічному рівні. Це зумовлює потребу у формуванні системного,

технологічно підкріпленого та економічно обґрунтованого підходу до екологізації бізнес-процесів.

Стан ринку роздрібної торгівлі в Україні свідчить про суттєву зміну споживчих патернів. Зростає частка покупців, які під час вибору торговельної мережі орієнтуються не лише на ціну, асортимент і рівень сервісу, а й на екологічну поведінку підприємства: використання переробних матеріалів, наявність програм зі зменшення відходів, проведення екоакцій і просвітницьких ініціатив.

За результатами національних досліджень споживчої поведінки у великих містах, понад половина клієнтів декларують готовність підтримувати ті мережі, які демонструють реальний внесок у захист довкілля. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає необхідність зробити екологічну політику не лише внутрішнім інструментом управління, а й видимою, структурною складовою бренда.

Одночасно посилюється зовнішній регуляторний тиск. Україна поступово імплементує норми європейського законодавства у сфері управління відходами, зокрема вимоги Директиви 2008/98/ЕС щодо запобігання утворенню відходів, збільшення частки їх утилізації та переходу до ієрархії поводження з відходами, а також обмеження на використання одноразових пластикових виробів. Глобальні кліматичні ініціативи, включно з Європейським зеленим курсом, формують нову рамку очікувань щодо прозорості корпоративної екологічної звітності, поступового скорочення викидів CO₂, підвищення ресурсоефективності й упровадження моделей замкнених циклів споживання ресурсів.

У цих умовах екологічна стратегія підприємств рітейлу має охоплювати не лише управління відходами, а й логістику, енергоспоживання, взаємодію з постачальниками, культуру споживання та цифровізацію екологічного моніторингу.

Особливість ситуації ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає в тому, що підприємство, будучи частиною великої групи компаній Fozzy Group, водночас функціонує як окрема юридична особа з власною операційною специфікою. Відповідно, його екологічна стратегія має, з одного боку, узгоджуватися із загальними корпоративними принципами сталого розвитку, а з іншого — не дублювати їх механічно, формуючи власну зону відповідальності та унікальність екологічних рішень у форматі продуктової роздрібної торгівлі.

Проблеми, ідентифіковані у попередніх розділах, мають системний характер та стосуються як організаційного, так і технологічного виміру. Серед основних викликів можна виділити: відсутність уніфікованих стандартів сортування між магазинами мережі; недостатню цифровізацію обліку відходів; підвищені обсяги харчових втрат у низці товарних категорій; відносно низький рівень участі клієнтів в екологічних програмах; нерівномірність впровадження екоініціатив у регіональних відділеннях; недостатню кількість сталих партнерств із переробними підприємствами.

Сукупність цих факторів свідчить про необхідність не просто розширення переліку екологічних заходів, а їх переформатування в цілісну екологічну стратегію, інтегровану в бізнес-процеси, управлінські рішення, систему мотивації персоналу та комунікацію зі споживачами. Така трансформація є передумовою відповідності принципам сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Для структуризації виявлених проблем і визначення можливих стратегічних рішень узагальнимо їх у вигляді таблиці, де наведено ключові виклики та відповідні альтернативи їх подолання.

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми екологічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»
та стратегічні альтернативи їх вирішення

Проблема	Стратегічна альтернатива (напрямок удосконалення)	Очікуваний результат
Відсутність уніфікованих стандартів сортування відходів між магазинами	Розроблення й впровадження єдиних корпоративних регламентів сортування, чек-листів та процедур внутрішнього аудиту	Підвищення якості сортування, зростання частки вторинної сировини, зменшення змішаних відходів
Недостатня цифровізація обліку відходів	Запуск інтегрованої платформи Waste Data Hub, QR-фіксація контейнерів, інтеграція з ERP та аналітичними панелями	Прозорий та оперативний облік, можливість побудови прогнозів, зниження витрат на управління відходами
Підвищені обсяги харчових втрат у низці товарних категорій	Впровадження систем прогнозування попиту, алгоритмів Last Day Sale, передачі придатних продуктів благодійним організаціям, перероблення залишків на біогаз чи компост	Скорочення харчових відходів, оптимізація товарних запасів, підвищення рентабельності та соціального ефекту
Відносно низький рівень участі клієнтів в екологічних програмах	Створення модуля «Екоактивність» у додатку Silpo, запровадження еко-балів та бонусів за повернення упаковки, проведення екоосвітніх кампаній	Зростання частки екологічно залучених покупців, підвищення лояльності та впізнаваності бренду як екологічно відповідального
Нерівномірність впровадження екоініціатив у регіональних підрозділах	Запровадження трирівневої системи управління (магазин – регіон – центральний офіс), призначення регіональних еко-координаторів, встановлення єдиних KPI	Вирівнювання показників між магазинами, посилення контролю й керованості екологічних процесів
Недостатня кількість сталих партнерств із переробними підприємствами	Створення сортувального хабу, укладення довгострокових контрактів із переробниками паперу, пластику, скла, органічних відходів та біоенергетичними компаніями	Стабільні канали збуту вторинної сировини, зменшення ризику зривів вивезення, додаткові доходи від реалізації сировини
Недостатній рівень екологічної компетентності персоналу	Формування навчальної платформи «Silpo Green Academy», регулярні тренінги, включення еко-KPI до системи мотивації	Підвищення якості виконання екологічних процедур, зменшення помилок при сортуванні та роботі з відходами

Джерело: (розроблено автором)

З огляду на це в межах дослідження мною розроблено корпоративний проєкт «Zero Waste Silpo», який пропонується як базова стратегічна рамка системного оновлення екологічної діяльності підприємства. Проєкт передбачає перехід від фрагментарних дій до інтегрованої моделі управління відходами, ресурсами та екологічними ризиками. Його реалізація покликана забезпечити комплексну модернізацію екологічного менеджменту, підвищення ефективності операційних процесів, зменшення екологічного навантаження, а також формування додаткових нематеріальних активів у вигляді довіри споживачів і зміцнення позитивної репутації бренда.

Розроблений проєкт «Zero Waste Silpo» ґрунтується на принципах циркулярної економіки та максимальної оптимізації ресурсів. Концепція передбачає відхід від традиційної лінійної моделі «взяти – використати – утилізувати» та формування замкненого циклу, у межах якого вторинні матеріали спрямовуються на перероблення й повторне використання, а харчові відходи перетворюються на корисні ресурси (біогаз, компост, органічні добрива). Важливо, що запропонована модель не обмежується разовими екологічними акціями або окремими CSR-проєктами, а передбачає глибоку трансформацію операційних процесів, логістичних схем, підходів до управління персоналом та корпоративної комунікації зі споживачами. Це створює передумови для стратегічної сталості діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», зниження операційних витрат, підвищення привабливості бренда та зміцнення лояльності покупців. Концептуальною основою програми є припущення про те, що екологічна ефективність підприємства прямо пов'язана з його економічними результатами. Зменшення обсягів відходів і харчових втрат, використання енергоефективного обладнання, цифровізація екологічних процесів та активна участь клієнтів у сортуванні й поверненні упаковки формують підґрунтя для зростання продуктивності та стабільності фінансових потоків. Таким чином, «Zero Waste Silpo» позиціонується як інструмент не лише екологічної, а й економічної модернізації.

Оновлена екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах проєкту спирається на чотири системні принципи.

Перший — принцип циркулярності, який передбачає створення безвідходних циклів шляхом повторного використання пакувальних матеріалів, широкомасштабного сортування, перероблення та компостування. У сфері ритейлу цей принцип реалізується через оптимізацію логістичних потоків, мінімізацію харчових втрат, впровадження контейнерів для різних фракцій відходів, а також через співпрацю з підприємствами, що спеціалізуються на виробництві біогазу та органічних добрив.

Другий — принцип цифрової екологічної аналітики, відповідно до якого цифровізація екологічних процесів розглядається як необхідна умова підвищення точності, прозорості та керованості екологічного менеджменту. У центрі цього підходу — створення інтегрованої системи Waste Data Hub, яка об'єднує в єдиному інформаційному середовищі всі дані щодо утворення, сортування та утилізації відходів. Наявність такої платформи дозволяє формувати релевантну аналітику, будувати точні прогнози, оптимізувати витрати на логістику та підвищувати якість нефінансової екологічної звітності.

Третій — принцип операційної стійкості, що передбачає інтеграцію управління відходами, утилізацією пакувань, співпрацею з постачальниками та сортуванням у стандартні операційні процедури кожного магазину. Йдеться про уніфікацію правил, розробку типових регламентів, підвищення кваліфікації персоналу, проведення регулярних аудитів і формування багаторівневої системи контролю якості екологічних процесів. Операційна стійкість означає, що екологічні вимоги не є факультативними, а закріплені в щоденній практиці.

Четвертий — принцип залучення споживачів, згідно з яким успіх екологічної стратегії прямо залежить від рівня участі клієнтів у її реалізації. Формування екокультури споживання потребує створення простих і зрозумілих механізмів участі покупців у сортуванні відходів, повторному

використанні тари, поверненні упаковок, участі в екологічних заходах і кампаніях. У цьому контексті важливим інструментом виступає мобільний додаток Silpo, у якому можуть бути інтегровані цифрові мотиваційні механізми (екобали, внутрішні рейтинги, персоналізовані еко-пропозиції), що стимулюватимуть клієнтів робити екологічно свідомий вибір.

Запропонована стратегія «Zero Waste Silpo» включає комплекс взаємопов'язаних напрямів, які охоплюють усі рівні діяльності підприємства — від конкретних операцій у торговельному залі до корпоративного аналізу й стратегічного планування. Одним із ключових структурних елементів є оптимізація системи сортування відходів на рівні магазинів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» розроблено трирівневу систему, що дозволяє поєднати операційні дії, логістичну координацію та аналітичну підтримку. Перший рівень — базовий (операційний) — передбачає встановлення у магазинах контейнерів для роздільного збирання пластику, паперу, скла, металу та органічних відходів. Працівники торговельного залу відповідають за щоденну фіксацію обсягів відходів, своєчасне спорожнення контейнерів, дотримання правил сортування та внесення даних до електронних форм у системі Waste Data Hub. Другий рівень — регіональний (логістичний) — охоплює координацію вивезення відходів, оптимізацію графіків збору, контроль дотримання процедур на рівні кластерів магазинів, а також організацію передачі органічних відходів спеціалізованим партнерам. Третій рівень — корпоративний (аналітичний) — передбачає формування у центральному офісі місячних і квартальних звітів, порівняльний аналіз ефективності сортування між різними регіонами й форматами магазинів, проведення екологічних аудитів та коригування політики управління відходами з урахуванням отриманих даних. Така трирівнева модель дозволяє поєднати гнучкість на місцевому рівні з системністю корпоративного управління.

Окремим пріоритетом оновленої екологічної стратегії є управління харчовими втратами. За оцінками ФАО та практиками європейських

рітейлерів, саме харчові відходи формують 35–45 % загального обсягу відходів торговельних підприємств, що робить цю сферу одним із ключових напрямів стратегічного вдосконалення. Для їх скорочення в межах проєкту «Zero Waste Silpo» передбачено впровадження технологій прогнозування попиту для зменшення надлишкових замовлень; вдосконалення системи товарного руху та управління строками придатності; використання алгоритмів термінового розміщення товарів зі знижкою (формату Last Day Sale) для стимулювання розпродажу продукції з наближеним терміном споживання; передачу продуктів, придатних до споживання, благодійним організаціям за умови дотримання вимог безпеки; перероблення непридатних залишків на біогаз або компост у співпраці зі спеціалізованими підприємствами. Такий підхід дозволяє одночасно зменшити обсяг харчових відходів, підвищити соціальну відповідальність компанії та оптимізувати структуру витрат.

Для обґрунтування стратегічного вибору ТОВ «Сільпо-Фуд» у частині впровадження системи сортування та управління відходами доцільним є проведення порівняльного аналізу методів, які використовують основні українські рітейлери. Такий експрес-аналіз дає змогу зіставити глибину інтеграції екологічних практик, інструменти залучення клієнтів і рівень цифровізації процесів та, відповідно, уточнити параметри та орієнтири для реалізації проєкту «Zero Waste Silpo».

Таблиця 3.2– Порівняння екологічних практик українських продуктових рітейлерів

Показник	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	NOVUS	Варус
Рівень цифровізації обліку відходів	Низький	Середній	Середній	Низький
Наявність екоцентрів сортування	Частково	Обмежено	Частково	Ні
Управління харчовими втратами	Частково системне	Системне	Системне	Частково

Продовження таблиці 3.2

Співпраця з переробниками	Є	Є	Є	Обмежено
Програми залучення клієнтів	Невеликі	Немає	Обмежені	Немає
Участь у екоініціативах	Нерівномірна	Часткова	Стабільна	Часткова

Джерело: Систематизовано автором, узагальнюючи [26; 33; 41; 42].

Цифрова екологічна трансформація: система Waste Data Hub як інструмент стратегічного управління

Одним із ключових напрямів удосконалення екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є цифровізація екологічних процесів. Сучасні вимоги сталого розвитку передбачають не лише впровадження екологічних заходів, а й їхню вимірюваність, контрольованість і прозорість. У цих умовах саме цифрова аналітика стає основою для оцінювання екологічної ефективності в режимі реального часу, побудови прогнозів та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження інтегрованої платформи Waste Data Hub означає перехід від паперових журналів і нерівномірного звітування до єдиної цифрової системи, яка забезпечує автоматизований збір і структурування екоданих. Платформа охоплює QR-фіксацію заповнення контейнерів, аналіз обсягів утворених і утилізованих відходів за категоріями, моніторинг виконання екологічних KPI по магазинах, формування аналітичних звітів та інтеграцію з корпоративними ERP-системами. Waste Data Hub створює можливість побудови прогнозних моделей для планування графіків вивезення відходів та формує єдиний простір екологічних аудитів. Завдяки цифровій моделі мінімізується людський фактор, зростає точність даних і забезпечується прозорість екологічних процесів для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, включно з інвесторами та регуляторними органами. Європейський досвід свідчить, що впровадження аналогічних платформ дозволяє зменшити витрати на управління відходами у середньому на 12–17 % протягом перших двох

років. Це створює підстави очікувати подібний економічний ефект і в ТОВ «Сільпо-Фуд». Партнерства з українськими підприємствами у сфері перероблення відходів.

Важливим елементом екологічної стратегії є формування довгострокових партнерств з підприємствами, що спеціалізуються на зборі, сортуванні та переробленні відходів. Аналіз українського ринку показує наявність компаній, здатних забезпечити стабільну підтримку переходу до моделі «Zero Waste», зокрема:

- «ЕкоПак» — перероблення паперу, картону, ПЕТ;
- «Recycle Ukraine» — комплексне сортування та утилізація пакувальних матеріалів;
- локальні виробники біодобрив — компостування органічних відходів;
- біоенергетичні підприємства — виробництво біогазу на основі органічної сировини.

Проектом передбачено створення окремого сортувального майданчика у Київській області. Він забезпечить централізоване накопичення вторинної сировини, її попереднє сортування, контроль якості та підготовку до перероблення. Це дозволить зменшити частку змішаних відходів, підвищити ефективність логістики та забезпечити додатковий дохід від реалізації вторсировини. З урахуванням попередніх розрахунків перехід на стабільну модель сортування та співпраці з переробними підприємствами забезпечує економію 8–10 млн грн на рік. Ці значення узгоджуються зі світовою практикою, де ефект оптимізації сортування складає від 15 до 30 % від загальних витрат на управління відходами. Механізми залучення споживачів до реалізації екологічної стратегії.

Ступінь успішності системи «Zero Waste Silpo» значною мірою залежить від активності покупців, адже саме вони є кінцевими споживачами пакувальних матеріалів і продуцентами значної частини побутових відходів. Тому система стимулювання екологічної поведінки клієнтів розглядається як

один із ключових елементів оновленої екостратегії. Першим інструментом є створення екологічного модуля в додатку Silpo. Спеціальний розділ «Екоактивність» дозволить покупцям відстежувати власний внесок у скорочення відходів, оцінювати індивідуальну статистику, отримувати бонуси за повернення пакування, брати участь в екологічних акціях, накопичувати еко-бали та обмінювати їх на знижки або товари. У практиці європейських рітейлерів аналогічні рішення дозволили підвищити участь клієнтів у сортуванні в середньому на 25–40 %, що свідчить про їхню високу результативність. Другим напрямом є впровадження мотиваційних програм: бонусів за повторне використання тари, промокодів за участь у екологічних заходах, знижок на товари у багаторазовій упаковці та системи персонального «зеленого рейтингу» покупця. Такі механізми формують позитивне підкріплення та сприяють довгостроковій зміні споживчих патернів. Третім напрямом виступають інформаційно-просвітницькі ініціативи: проведення «Екоднів» у магазинах, інтерактивних воркшопів із сортування, тематичних соціальних кампаній зі зменшення харчових відходів. Ці заходи сприяють формуванню екокультури серед клієнтів і підвищують соціальну цінність бренду. Стратегічні індикатори оцінювання ефективності екологічної стратегії

Для забезпечення системного контролю за виконанням екологічної стратегії доцільно сформувати набір стратегічних індикаторів, які дозволитимуть оцінити економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Структура показників може охоплювати:

- рівень утилізації вторинної сировини, %;
- рівень харчових втрат, %;
- обсяг відходів на 1 млн грн товарообороту, кг;
- частку клієнтів, залучених до екопрограм, %;
- доходи від реалізації вторсировини, млн грн;

- індекс екологічної репутації бренду (0–100);
- частку магазинів, що відповідають ISO 14001:2015.

Для узагальнення цих даних може використовуватися інтегральний екологічний показник, який агрегує ключові блоки оцінювання та дозволяє порівнювати ефективність екостратегії в динаміці.

$$K_{\text{есо}} = \frac{U_{\text{після}} - U_{\text{до}}}{U_{\text{до}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де

$U_{\text{до}}$ — рівень утилізації до впровадження програми,

$U_{\text{після}}$ — рівень після впровадження.

Підставивши прогнозні дані:

$$K_{\text{есо}} = \frac{85 - 54}{54} \times 100 = 57,4\%.$$

Отже, екологічна ефективність підприємства за умови впровадження запропонованих заходів може зрости більш ніж на 57 %, що відповідає орієнтирам провідних європейських рітейлерів і демонструє потенціал «Сільпо-Фуд» до переходу на якісно новий рівень екологічного менеджменту.

Однак досягнення таких результатів можливе лише за умови глибокої інтеграції концепції «Zero Waste Silpo» у систему корпоративного управління та щоденні операційні процеси підприємства. Для того щоб екологічна стратегія не залишалася окремим набором ініціатив, а стала органічною частиною бізнес-моделі, необхідно забезпечити її включення в усі управлінські рівні — від стратегічних до операційних. Така інтеграція передбачає низку структурних змін.

Першим кроком є уніфікація внутрішніх нормативів. Йдеться про розроблення оновленого Положення про екологічний менеджмент, яке міститиме стандарти сортування відходів, опис процедур взаємодії між

магазинами, регіональними центрами та центральним офісом, а також правила проведення внутрішніх аудитів. Чіткість і єдність нормативної бази дозволяють мінімізувати розбіжності між магазинами та забезпечують однакову якість екологічних процесів в усій мережі.

Другим стратегічним напрямом є розвиток екологічної компетентності персоналу. Для цього передбачається створення навчальної платформи «Silpo Green Academy», де працівники зможуть проходити регулярне навчання і підвищення кваліфікації щодо сортування, роботи з органічними відходами, алгоритмів дій у форс-мажорних ситуаціях та поводження з небезпечними матеріалами. Системне навчання формує стійку екокультуру всередині підприємства та забезпечує стабільність процесів незалежно від рівня плинності кадрів.

Третім елементом є впровадження екологічно орієнтованих операційних стандартів, які охоплюють оптимізацію режиму роботи холодильного обладнання, поступову заміну застарілих систем на енергоефективні, зменшення використання одноразових матеріалів у внутрішніх процесах та впровадження CO₂-холодильних технологій. Такі рішення забезпечують не лише екологічний, а й економічний ефект через скорочення енергоспоживання й операційних витрат.

Четвертим важливим напрямом є інтеграція екологічних показників у систему мотивації персоналу. Формування KPI зі скорочення відходів, підвищення якості сортування, участі команд у екологічних ініціативах чи результатів екологічних аудитів створює економічне підкріплення для сталого екологічного розвитку. За таких умов екологічна стратегія перестає існувати паралельно з комерційною діяльністю й переходить у категорію пріоритетів, вбудованих у систему управління людськими ресурсами.

Таким чином, інтеграція «Zero Waste Silpo» охоплює не лише технологічні й організаційні зміни, а й трансформацію корпоративної культури, мотиваційних механізмів та операційних практик. Це дозволяє

екологічній стратегії функціонувати не як окрема програма, а як системна управлінська філософія мережі.

Стратегічні напрями розвитку в межах проєкту «Zero Waste Silpo» Для ефективної реалізації оновленої екологічної моделі ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується сформувати комплекс заходів, згрупованих за ключовими напрямками — операційним, технологічним, логістичним, комунікаційним та соціальним. Кожен із цих блоків має власні цілі, відповідальних виконавців та очікувані результати, що підвищує прозорість управління та дозволяє системно оцінювати прогрес упровадження стратегії.

Таблиця 3.3 – Стратегічні напрями удосконалення екологічної діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Ключові заходи	Очікуваний результат	Рівень відповідальності
Операційний	Уніфікація стандартів сортування; впровадження QR-маркування; контроль послідовності процесів	Підвищення точності обліку; зменшення змішаних відходів	Магазини, регіональні менеджери
Технологічний	Розгортання Waste Data Hub, інтеграція з ERP, Power BI-аналітика	Цифровий моніторинг, автоматизація звітності	ІТ-відділ, Департамент екології
Логістичний	Оптимізація маршрутизації; партнерство з переробниками; створення сортувального хабу	Скорочення витрат на вивезення; підвищення частки утилізації	Логістичний департамент
Комунікаційний	Екоосвітні кампанії; модуль «Екоактивність» у додатку Silpo	Зростання участі споживачів; формування екокультури	Відділ маркетингу
Соціальний	«Зелений тиждень Silpo»; волонтерські ініціативи	Підвищення репутації; соціальна цінність бренду	HR та PR-відділ

Джерело: (розроблено автором)

Комплексність оновленої системи екологічного менеджменту забезпечує узгодженість між різними підрозділами підприємства та створює умови для того, щоб стратегічні цілі не залишались декларативними, а системно реалізовувалися на практиці. У цьому контексті важливо оцінити очікувані результати впровадження стратегії «Zero Waste Silpo» та проаналізувати її потенційний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд». Реалізація комплексної екологічної програми передбачає досягнення низки стратегічних результатів у трьох взаємопов'язаних площинах — екологічній, економічній та соціальній. З урахуванням прогнозних розрахунків та моделювання наслідків можна очікувати такі ефекти.

Першим результатом стане суттєве зменшення обсягів відходів. Поєднання цифрового моніторингу, уніфікованого сортування та партнерств із переробними підприємствами дає змогу скоротити обсяг змішаних відходів на 35–40 % протягом трирічного циклу. Це не лише зменшує екологічне навантаження, але й дозволяє знизити витрати на утилізацію, що є важливою статтею операційних витрат рітейлерів.

Другим важливим ефектом є скорочення харчових втрат. На основі актуальних показників (6,8 % від товарообороту) та впровадження алгоритмів прогнозування попиту й цифрових систем розподілу товарів очікується зниження цього показника до 4 %. У продуктовому рітейлі така динаміка безпосередньо впливає на фінансовий результат і дозволяє підвищити рентабельність окремих категорій.

Третім очікуваним результатом є зростання економічної ефективності. Завдяки оптимізації логістики, впровадженню розумних контейнерів, цифровізації екопроцесів та системному зменшенню харчових відходів прогнозований економічний ефект перевищує 20 млн грн щорічно. Цей показник підтверджує, що екологічні рішення здатні функціонувати як джерело прямої економії та забезпечувати фінансову стійкість екостратегії.

Четвертий результат стосується залучення споживачів до екологічної поведінки. Модуль «Екоактивність» у додатку Silpo, бонусні програми, соціальні кампанії та «зелені» акції здатні підвищити частку клієнтів, які беруть участь в екоініціативах, з 18 % до 50 % до 2030 року. Розширення екологічної участі споживачів має подвійний ефект: воно підсилює соціальну складову екостратегії та підвищує лояльність клієнтів до бренда.

П'ятим очікуваним результатом є покращення екологічної репутації бренда. За прогнозними оцінками, індекс екологічної відповідальності може зрости з 78 до 92 пунктів, що відповідає рівню найрозвиненіших європейських ритейлерів. У сучасних умовах брендова екологічність відіграє дедалі важливішу роль у конкуренції за покупця. Інтегральна оцінка впливу екологічної стратегії на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» Для визначення сукупного ефекту модернізованої стратегії застосовано інтегральну формулу, що охоплює економічні, екологічні та соціальні складові:

$$I_{\text{кc}} = (0.4E_f + 0.35E_{\text{eco}} + 0.25E_s) \quad (3.2)$$

де

E_f — економічна ефективність (зниження витрат, %),

E_{eco} — екологічна ефективність (зростання утилізації, %),

E_s — соціальний ефект (зростання лояльності клієнтів, %).

Підставивши прогнозні значення:

$$I_{\text{кc}} = (0.4 \times 30.8 + 0.35 \times 57.4 + 0.25 \times 8.3) = 25.5\%$$

Отриманий показник свідчить, що конкурентоспроможність підприємства може зрости на 25,5 % у середньостроковому періоді. Такий результат підтверджує, що екологічна стратегія «Zero Waste Silpo» має не лише екологічну та іміджеву, а й чітко вимірювану конкурентну цінність.

Проведений аналіз підтверджує, що стратегічне оновлення екологічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає сучасним вимогам ринку, тенденціям сталого розвитку та специфіці функціонування підприємства. Проєкт «Zero Waste Silpo» формує інтегровану модель управління відходами, передбачає цифровізацію екологічних процесів, розвиток партнерських відносин та активне залучення споживачів. Сукупність запропонованих заходів створює підґрунтя для довгострокового посилення конкурентних позицій підприємства, зниження витрат, формування екологічно орієнтованої корпоративної культури та підвищення суспільної довіри до бренда.

3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі екологічна стратегія перестає виконувати роль другорядної або допоміжної функції корпоративної політики й дедалі більше перетворюється на один із ключових інструментів формування конкурентних переваг. Її результативність визначається не лише наявністю окремих екологічних проєктів, а передусім тим, наскільки системно та інтегровано вони вписані у загальну модель управління підприємством. Для компаній продуктової торгівлі, де операційні процеси щоденно генерують значні обсяги ресурсних потоків і відходів, екологічний вимір стає критичним чинником стабільного розвитку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке функціонує в умовах високої конкуренції та зростання суспільних очікувань щодо екологічної відповідальності бізнесу, модернізація організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії є ключовою умовою переходу до моделі сталого розвитку.

Аналіз, проведений у попередніх підрозділах, показав, що, попри значний набір екологічних ініціатив, чинний механізм залишається фрагментарним: окремі процедури працюють ефективно, проте не утворюють єдиного, узгодженого та регламентованого управлінського циклу.

Структура організаційно-економічного механізму та потреба в його модернізації

Організаційно-економічний механізм реалізації екологічної стратегії охоплює комплекс управлінських, фінансових, інформаційних, кадрових і мотиваційних інструментів, що забезпечують досягнення визначених екологічних цілей.

У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» ключовою проблемою виступає саме фрагментарність цієї системи, яка проявляється у нерівномірності впровадження екоініціатив у різних магазинах, недостатній координації між підрозділами, відсутності цифрової інтеграції даних та обмеженому фінансуванні окремих напрямів. До основних недоліків чинного механізму належать:

- недостатня координація між структурними підрозділами, унаслідок чого спостерігається різний рівень дотримання стандартів сортування та поводження з відходами;
- низький рівень цифровізації екопроцесів — відсутність єдиної бази даних про утворення, рух і перероблення відходів;
- відсутність централізованого джерела фінансування — єдиного екологічного фонду, що ускладнює планування і масштабування екопроектів;
- слабка інтеграція екологічних індикаторів у систему оцінювання персоналу, що знижує мотивацію працівників брати участь у реалізації екостей;
- низький рівень залучення споживачів, який обмежує соціальний вплив екологічної стратегії та її ринковий ефект.

Усе це формує необхідність побудови нового, цілісного організаційно-економічного механізму, який відповідатиме принципам системності, цифрової прозорості, внутрішньої скоординованості та довгострокової фінансової стійкості.

Удосконалення механізму реалізації екологічної стратегії передбачає перехід до нової моделі управління, яка включає три базові структурні блоки:

організаційний, економічно-фінансовий та інформаційно-аналітичний. Нижче розглянуто перші два блоки, що забезпечують фундаментальні зміни в екологічній політиці підприємства.

Організаційний вимір визначає структуру управління екопроцесами, рівень відповідальності та якість внутрішньої комунікації.



Рисунок 3.1 Удосконалений організаційно-економічний механізм реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: (розроблено автором)

Модернізація передбачає:

- створення Комітету з екологічного управління, який координуватиме стратегічні, тактичні та операційні завдання, визначатиме пріоритети та здійснюватиме контроль результативності;
- оновлення та уніфікацію внутрішніх стандартів, що регламентуватимуть процеси сортування, поводження з органічними відходами, взаємодію з партнерами-переробниками, а також порядок цифрової фіксації даних;
- впровадження трирівневої моделі контролю: – магазин → оперативний контроль якості сортування та первинного обліку

відходів;

- регіон → логістична координація та перевірка дотримання процедур;
- центральний офіс → аналітика, аудит, стратегічні коригування.

Така модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності та гарантує безперервний управлінський цикл від збору даних до ухвалення рішень.

Ефективна екологічна стратегія неможлива без відповідного фінансового забезпечення.

Саме тому в модернізованому механізмі пропонується:

- створення Цільового екологічного фонду, який акумулюватиме кошти від економії на утилізації, доходів від продажу вторсировини, грантових програм та корпоративних партнерств;

впровадження підходу Green Budgeting, що передбачає оцінювання кожного проєкту не лише за фінансовими, а й за екологічними критеріями, включно з потенційним впливом на вуглецевий слід і рівень утилізації;

- запровадження системи оцінювання ефективності витрат, яка дозволяє зіставити екологічний, економічний і соціальний ефекти від кожної ініціативи, визначаючи їхню інтегральну результативність.

Цей блок забезпечує довгострокову фінансову стійкість екостратегії та створює умови для її масштабування на мережевому рівні.

Для оцінки загальної ефективності витрат може застосовуватися формула:

$$K_{\text{еф}} = \frac{E_{\text{фін}} + E_{\text{еко}}}{C} \times 100\% \quad (3.3)$$

де

$E_{\text{фін}}$ — економія витрат підприємства,

$E_{\text{еко}}$ — екологічний ефект (у відсотках),

C — сукупні витрати на екологічні заходи.

Такий підхід дозволяє проводити комплексну оцінку впливу кожного заходу та забезпечує ефективне планування ресурсів.

Третім ключовим елементом удосконаленого організаційно-економічного механізму є технологічний блок, який забезпечує цифрову підтримку екологічних процесів та підвищує точність управлінських рішень. У сучасних умовах саме цифровізація визначає можливість своєчасного моніторингу, мінімізації людського фактора й формування прозорості системи екологічної звітності. Впровадження єдиної екологічної цифрової інфраструктури дає змогу перетворити екологічну діяльність із сукупності розрізнених процедур на структурований, керований та прогнозований процес. Побудова технологічного блоку спрямована на створення цифрового середовища, у якому всі екологічні дані об'єднані та доступні для аналізу в реальному часі. Його основою є платформа Waste Data Hub, що виконує роль «точки правди» — єдиного джерела актуальної інформації про утворення, рух і перероблення відходів у всіх магазинах мережі. Інтеграція платформи з ERP- та CRM-системами забезпечує автоматичне відображення операцій, пов'язаних із поводженням з відходами, харчовими втратами та логістикою. Важливою складовою є використання Power BI як аналітичного інструменту, який дозволяє формувати прогнозні моделі, виявляти відхилення, здійснювати порівняння між магазинами та створювати дашборди для різних рівнів управління. Додатково пропонується впровадження «розумних контейнерів» із сенсорами та QR-маркуванням сортувальних точок, що забезпечує автоматичну фіксацію заповнення, оптимізацію маршрутів вивезення та підвищення точності первинних даних.

У сукупності технологічний блок формує високоточну, оперативну та прозору систему екологічного моніторингу, яка підсилює всі інші елементи механізму.

Посилення екологічної стратегії неможливе без розвитку компетентностей персоналу та створення відповідної корпоративної культури.

У цьому контексті кадрово-мотиваційний блок передбачає формування системи навчання та стимулювання працівників, яка гарантує єдині стандарти поведінки й підвищує їхню залученість. Ключовим інструментом виступає створення освітньої платформи Silpo Green Academy, що включає трирівневу систему навчання: базовий курс для всіх працівників, поглиблене навчання для відповідальних за сортування та логістику й інтенсивні модулі для менеджерів і екоконсультантів. Паралельно запроваджується система бонусів, внутрішніх рейтингів та показників екоефективності, які інтегруються до загальної системи мотивації персоналу. Важливою ініціативою є розвиток інституту корпоративних екологічних амбасадорів — співробітників, які виступають носіями екокультури, ініціюють удосконалення процесів на місцях і забезпечують зворотний зв'язок між магазинами та центральним офісом.

Такий підхід сприяє поширенню єдиних стандартів, формуванню відповідального ставлення до ресурсів і підвищенню рівня внутрішньої екологічної культури.

Залучення споживачів та суспільства є важливою складовою ефективної реалізації екологічної стратегії, оскільки частина екологічних результатів залежить саме від поведінки клієнтів. Соціально-комунікаційний блок спрямований на формування довіри, стимулювання участі покупців та розвиток екологічної репутації бренду. Одним із ключових інструментів є інтерактивний модуль «Екоактивність» у мобільному додатку Silpo, який дозволяє клієнтам відстежувати свій екологічний внесок, отримувати бонуси за повернення пакування, брати участь у спеціальних акціях і взаємодіяти з екопроектами компанії. Запровадження такого модуля збільшує рівень залученості клієнтів та підвищує прозорість екологічних процесів. Додатково пропонується щорічне проведення заходу «Зелений тиждень Silpo», що включатиме тематичні екоакції, освітні заходи, майстер-класи та активності для сімей. Формування внутрішньої платформи Silpo Green Hub дозволить збирати ідеї, здійснювати комунікацію між підрозділами та підтримувати

сталість екопроектів. Активна присутність у соціальних мережах і регулярні інформаційні кампанії у магазинах сприятимуть поширенню екологічних практик серед широкої аудиторії та зміцненню бренда.

Таблиця 3.4 – Структурні елементи організаційно-економічного механізму та очікувані результати

Блок	Сутність	Очікуваний результат
Організаційний	Комітет, стандарти, трирівневий контроль	Узгодженість дій та прозорість управління
Економічний	Екофонд, зелене бюджетування, оцінка ефективності	Фінансова стійкість екологічних програм
Технологічний	Waste Data Hub, ERP/CRM, розумні контейнери	Автоматизація та точність екологічного обліку
Кадровий	Green Academy, мотивація, амбасадори	Формування екокультури та залученості персоналу
Комунікаційний	Екоосвіта, Green Hub, Silpo ID	Активна участь споживачів і позитивний імідж

Джерело: (розроблено автором)

Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає комплексну модернізацію управлінських, фінансових, технологічних і кадрових процесів. Запропонована модель не лише підвищує екологічну результативність, але й створює підґрунтя для довгострокової економії ресурсів, покращення корпоративного іміджу та посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючих вимог сталого розвитку.

Ефективна реалізація екологічної стратегії потребує оновленої й гнучкої системи управління, здатної забезпечити координацію, прозорість і відповідальність на всіх рівнях. Однією з ключових передумов є формування інтегрованої структури внутрішнього контролю, що охоплює як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки між підрозділами.

У межах такої структури створюється Комітет з екологічного управління, який виконує роль центрального координатора екологічної діяльності. До його

складу входять керівники департаментів екології, фінансів, логістики, маркетингу, IT, операційного блоку та HR, що забезпечує міжфункціональну синергію. На комітет покладаються завдання стратегічного планування, затвердження річних екологічних бюджетів, моніторингу поточних результатів, аналізу екологічних ризиків та перегляду екологічних KPI підрозділів. Завдяки цьому система управління набуває структурованості й стає орієнтованою на вимірюваний результат.

Наступним елементом є трирівнева модель внутрішнього контролю. На рівні магазинів формується первинна екологічна інформація: ведеться щоденний облік відходів, здійснюється перевірка якості сортування, контролюється робота «смарт»-контейнерів і вносяться дані у цифрову систему Waste Data Hub. Регіональний рівень забезпечує аудит показників магазинів, узагальнення інформації, контроль логістичних операцій та взаємодію з локальними операторами перероблення. На центральному рівні департамент екології виконує стратегічний аналіз, формує звітність, затверджує оновлені процедури та стандарти, а також приймає ключові рішення щодо оптимізації процесів. Така багаторівнева структура мінімізує ризики, забезпечує точність даних і створює підґрунтя для єдності корпоративних екологічних практик.

Для підвищення якості контролю пропонується оптимізаційна модель оцінювання ефективності сортування, що ґрунтується на розрахунку індексу якості:

$$I_{\text{сорт}} = \frac{M_{\text{прав}}}{M_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

де

$M_{\text{прав}}$ — маса правильно відсортованих матеріалів,

$M_{\text{заг}}$ — загальна маса відходів.

Застосування цього індексу дає можливість оперативно виявляти магазини з відхиленнями у роботі, визначати причини недотримання стандартів, формувати регіональні рейтинги екологічної ефективності та прив'язувати систему преміювання до фактичних результатів. Інтеграція таких показників у корпоративну систему управління створює умови для підвищення дисципліни, точності та відповідальності персоналу. Показники, які дозволяють визначати рівень ефективності сортування, стануть базою для КРІ працівників.

Важливою складовою удосконаленого організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є система управління ризиками, оскільки саме вона забезпечує здатність підприємства мінімізувати потенційні негативні наслідки, пов'язані з недотриманням екологічних стандартів, підвищенням витрат або можливими репутаційними втратами. У сфері екологічної діяльності компанія стикається з кількома групами ризиків, серед яких найбільш критичними є операційні, репутаційні, фінансові та логістичні.

До операційних належать порушення, що виникають безпосередньо під час здійснення сортування та поводження з різними видами відходів. Найбільш поширеними є неякісне сортування, недотримання правил поводження з органічними відходами та технічні несправності обладнання — зокрема, поломка контейнерів або «смарт»-систем збору даних. Оскільки саме на операційному рівні формується більшість первинної екоінформації, такі збої здатні суттєво спотворити дані та знизити точність контролю.

Репутаційні ризики мають не менш важливий характер: вони стосуються потенційних скарг клієнтів, негативної реакції у соціальних мережах та ситуацій, коли фактичні результати екологічних програм не відповідають задекларованим стандартам сталого розвитку. Для бренд-орієнтованої мережі важливо підтримувати довіру, тому будь-які репутаційні

відхилення можуть вплинути на лояльність покупців і загальний імідж підприємства.

Фінансові ризики пов'язані з можливим збільшенням витрат на утилізацію, неефективністю логістичних рішень, а також із ймовірністю застосування штрафів у разі порушення екологічних норм та вимог контролюючих органів. За умов масштабної інфраструктури навіть невеликі відхилення у витратах можуть призвести до значних втрат у річному розрізі.

Додатково існують логістичні ризики, що стосуються перебоїв у роботі партнерів, відповідальних за вивезення та перероблення вторинної сировини, а також ризиків затримок у графіках та порушення маршрутів. Неритмічність логістики здатна призвести до накопичення відходів, порушення санітарних норм та зростання витрат на тимчасове зберігання. У своїй сукупності ці ризики формують комплекс загроз, який потребує системного підходу до їх своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації. Саме тому управління ризиками стає одним із ключових елементів модернізованого організаційно-економічного механізму екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для оцінки рівня ризику можна застосувати матричну модель:

$$R = P \times L \quad (3.5)$$

де

P — ймовірність настання ризику (0–1),

L — масштаб збитків (у фінансовому вимірі або баловій шкалі).

На основі описаної моделі оцінювання формується так звана «теплова карта ризиків», яка дозволяє визначати найбільш проблемні зони, розставляти пріоритети реагування та планувати оптимальні заходи щодо їх мінімізації. Вона стає інструментом стратегічного бачення, оскільки поєднує кількісні показники з якісними оцінками та забезпечує прозорість управління ризиками на всіх рівнях.

Удосконалення системи управління екологічними процесами неможливе без уніфікації стандартів, що регламентують поводження з відходами в межах великої торговельної мережі. За відсутності чітких і однакових правил робота більш ніж трьохсот супермаркетів стає нерівномірною, що ускладнює контроль, веде до розбіжностей у результатах сортування та перешкоджає формуванню достовірної екологічної звітності.

Саме тому стандартизація процедур є одним із ключових напрямів модернізації організаційно-економічного механізму. У межах дослідження запропоновано комплекс базових екологічних стандартів, кожен з яких виконує окрему функцію в структурі корпоративного екоменеджменту.

Перший стосується сортування пакувальних матеріалів і передбачає чітке розмежування паперу, пластику, скла, металу та комбінованих матеріалів. Він забезпечує однорідність потоків відходів і підвищує якість вторинної сировини.

Другий стандарт регламентує правила поводження з органічними відходами: визначає умови їх зберігання, періодичність вивезення та вимоги до контейнерів, що є критично важливим з огляду на санітарну безпеку.

Третій стандарт охоплює роботу з небезпечними відходами та визначає вимоги до обладнання, термінів зберігання і процедури передачі сертифікованим компаніям, що мінімізує ризики штрафів і забруднення довкілля. Окремий блок присвячено цифровій фіксації відходів: відповідний стандарт описує порядок внесення інформації до системи Waste Data Hub, правила використання QR-маркування та механізми роботи аналітичних інструментів. Уніфікація цих процедур забезпечує повноту та точність даних, дозволяє уникнути дублювання інформації й створює єдину цифрову базу для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.5 – Основні екологічні стандарти та їх цільове призначення

Назва стандарту	Призначення	Очікуваний результат
Стандарт сортування відходів	Регламентація процесу сортування	Зменшення кількості змішаних відходів
Стандарт поводження з органікою	Запобігання псуванню, запахам, забрудненню	Підвищення санітарної безпеки
Стандарт роботи з небезпечними відходами	Правильне зберігання та передача	Зменшення ризиків і штрафів
Стандарт цифрової фіксації	Уніфікація електронного обліку	Формування єдиної бази даних

Джерело: Систематизовано автором, узагальнюючи [26; 33; 41; 42].

Оптимізація інформаційних потоків є ключовим елементом удосконалення системи екологічного управління, оскільки саме якість і швидкість обміну даними визначають точність управлінських рішень та ефективність екологічних програм. У цьому контексті впровадження цифрової платформи Waste Data Hub відіграє системоутворюючу роль, адже створює єдине інформаційне середовище для всіх екологічних даних і дозволяє здійснювати моніторинг у режимі реального часу. Система забезпечує щоденне оновлення показників, формування автоматизованих аналітичних звітів, проведення порівняльного аналізу результатів між магазинами та побудову прогнозів на основі алгоритмів машинного навчання. Наявність такого інструмента робить екологічну інформацію структурованою, доступною та прозорою, що значно підвищує якість управління і мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором.

Удосконалення організаційно-економічного механізму неможливе без формування стійкої фінансової моделі, яка забезпечує безперервність та прогнозованість екологічних програм. Для великої мережі роздрібної торгівлі, якою є ТОВ «Сільпо-Фуд», екологічні інвестиції мають розглядатися не як разові витрати, а як довгострокові вкладення у зниження собівартості, підвищення операційної ефективності та зміцнення нематеріальних активів

підприємства, зокрема довіри споживачів та репутаційного капіталу. Саме тому стратегія «Zero Waste Silpo» інтегрує економічні та екологічні інструменти у єдину фінансову модель, що гарантує стабільність та ефективність екопроцесів. Одним із центральних елементів цієї моделі є створення Цільового екологічного фонду підприємства, який акумулюватиме фінансові ресурси з різних джерел: частини прибутку компанії (0,3–0,5 % оборотних коштів), економії від скорочення витрат на утилізацію, доходів від реалізації вторсировини, грантової підтримки міжнародних програм та внесків партнерів — від сортувальних компаній до виробників екологічної упаковки й логістичних операторів. Такий фонд не лише запобігає фінансовим розривам, а й створює передумови для системних інвестицій у цифрові інструменти, модернізацію обладнання та розвиток партнерств.

Ефективність екологічних заходів оцінюється за допомогою розрахунку чистого економічного ефекту, який визначається як різниця між витратами до та після впровадження програми з урахуванням доходів від вторсировини. Формула має вигляд:

$$E = (V_1 - V_2) + D \quad (3.6)$$

де:

V_1 — витрати на утилізацію до впровадження (52 млн грн),

V_2 — витрати після впровадження (36 млн грн),

D — дохід від вторсировини (4,5 млн грн).

Підставляємо:

$$E = (52 - 36) + 4,5 = 20,5 \text{ млн грн}$$

Таким чином, річний економічний ефект перевищує 20 млн грн, що свідчить про високу результативність запропонованих екологічних заходів та їхню здатність суттєво зменшувати витрати підприємства.

Для повноцінної оцінки доцільності інвестицій у модернізацію екологічної системи необхідно враховувати не лише обсяг отриманої економії, а й співвідношення між сумою вкладених коштів та одержаним результатом. Саме тому використовується показник рентабельності інвестицій (ROI), який дозволяє визначити, наскільки ефективними є вкладення у цифровізацію обліку відходів, створення сортувальних станцій, модернізацію логістики та підвищення кваліфікації персоналу. Розрахунок показника ROI здійснюється за формулою:

$$ROI = \frac{E - C}{C} \times 100\% \quad (3.7)$$

де:

$E = 52$ млн грн — загальний економічний ефект,

$C = 32$ млн грн — інвестиції.

$$ROI = \frac{52 - 32}{32} \times 100 = 62,5\%$$

Отриманий результат свідчить, що кожна інвестована гривня забезпечує понад 1,6 грн економічного ефекту, що повністю узгоджується зі світовою практикою екологічних інвестицій у ритейлі та підтверджує високу доцільність модернізації екосистеми підприємства.

Однак для глибшої оцінки життєздатності запропонованої моделі важливо визначити її фінансову стійкість, тобто здатність забезпечувати стабільний економічний і екологічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі. З цією метою застосовано коефіцієнт загальної ефективності

фінансування, який враховує сукупний вплив фінансових та екологічних результатів програми. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$K_{\text{сф}} = \frac{E_{\text{fin}} + E_{\text{eco}}}{C} \times 100\% \quad (3.8)$$

де:

E_{fin} — економія витрат (30,8 %),

E_{eco} — зростання утилізації (57,4 %),

C — витрати на реалізацію програми (32 млн грн).

Отримані значення коефіцієнта підтверджують, що програма забезпечує повну окупність витрат уже протягом перших двох років реалізації та формує суттєвий запас фінансової стійкості на майбутнє. Для глибшого розуміння динаміки економічних вигід від упровадження екологічної стратегії доцільним є моделювання фінансових результатів у середньостроковій перспективі. Таке моделювання дозволяє оцінити, як змінюватимуться витрати на утилізацію відходів протягом наступних періодів за умови системного вдосконалення сортових процесів, логістики та цифровізації обліку. Для цього використано динамічну модель витрат, що ґрунтується на поступовому щорічному зниженні вартості утилізації. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$V_t = V_{t-1} \times (1 - k) \quad (3.9)$$

де:

V_t — витрати у t -й період,

k — коефіцієнт зниження витрат (0,08–0,12),

V_{t-1} — витрати попереднього року.

За умови середнього рівня $k = 0,10$:

Таблиця 3.6 – Прогноз динаміки витрат на утилізацію

Рік	Витрати, млн грн	Темп зміни, %
2024	52	—
2025	46,8	–10,0
2026	42,1	–10,0
2027	37,9	–10,0
2030	34	–34,6

Джерело: розраховано автором на основі даних [26]

Отримані результати прогнозного моделювання підтверджують, що навіть без подальшого розширення програми підприємство зможе досягти істотного скорочення витрат на утилізацію та загального підвищення фінансової ефективності.

Це створює сприятливі умови для подальшої диверсифікації джерел економічного ефекту, серед яких важливе місце належить доходам від продажу вторсировини та розвитку циркулярної логістики.

У межах стратегії «Zero Waste Silpo» передбачається системне використання вторинних матеріалів: паперу, картону, металу, скла, а також полімерної сировини, що надходить після сортування. Окрему категорію становлять органічні відходи, які завдяки партнерським програмам можуть перетворюватися на біогаз або використовуватися для виробництва органічних добрив, що відповідає сучасним принципам циркулярної економіки.

Сукупний дохід від реалізації вторинної сировини у перший рік очікується на рівні не менше ніж 4,5 млн грн, проте істотна частина економічного ефекту формується завдяки вдосконаленню логістичних процесів. Оптимізація маршрутів збирання та транспортування відходів, підвищення рівня завантаження контейнерів, запровадження смарт-сенсорів та QR-ідентифікації дозволяють скоротити витрати на логістику.

Ефект цього процесу може бути виражений через різницю між витратами до оптимізації та після неї за формулою:

$$E_{\text{лог}} = T_{\text{до}} - T_{\text{після}} \quad (3.10)$$

де:

$T_{\text{до}}$ — логістичні витрати до оптимізації,

$T_{\text{після}}$ — після впровадження «розумних контейнерів».

За попередніми оцінками, зниження становитиме 8–12 %.

З урахуванням усіх компонентів інтегральний ефект визначається формулою:

$$K_{\text{інт}} = \frac{E + 0.2 \times E_{\text{есо}}}{C} \quad (3.11)$$

$$K_{\text{інт}} = \frac{20,5 + 0.2 \times 57,4}{32} \approx 0,998 \approx 100\%$$

Таким чином, запропонована програма забезпечує повну окупність витрат уже в перший рік реалізації та формує значний мультиплікативний фінансово-екологічний ефект у наступні роки. Це дозволяє стверджувати, що фінансово-економічна складова організаційно-економічного механізму є фундаментом сталості екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». Сукупність оптимізації витрат, впровадження цифрового обліку, розвитку циркулярної логістики та розширення партнерств формує довгострокову економічну вигоду, підтверджуючи економічну доцільність і стратегічну ефективність запропонованої моделі.

Подальший розвиток організаційно-економічного механізму пов'язаний із технологічною модернізацією, яка стає ключовим елементом системи управління екологічною діяльністю.

Для великої торговельної мережі, що об'єднує понад 300 магазинів, стабільність, точність та швидкість опрацювання інформації набувають такого ж значення, як і матеріально-технічні ресурси. На сьогодні частина

екологічних процесів залишається частково офлайнною, а отже, не забезпечує належного рівня аналітики та оперативного контролю.

Розв'язанням цієї проблеми постає впровадження цифрової платформи Waste Data Hub, що інтегрується з наявними ERP- і CRM-системами та формує єдиний цифровий контур екологічної діяльності.

Платформа Waste Data Hub виконує одразу кілька ключових функцій. Вона забезпечує автоматичний збір даних про обсяги відходів, типи та частоту їх утворення, ступінь заповнення контейнерів; дозволяє проводити розрахунок економічних та екологічних показників у режимі реального часу; формує аналітичні звіти для всіх рівнів управління та забезпечує прогнозування ефективності на основі алгоритмів машинного навчання. Важливо й те, що Waste Data Hub інтегрується з мобільним застосунком Silpo, що перетворює споживачів на активних учасників екологічних програм.

Загальний цикл роботи платформи виглядає так: магазини фіксують дані через QR- або смарт-контейнери → інформація надходить у систему → формується аналітика BI-рівня → Комітет екологічного управління отримує повну картину для ухвалення рішень.

Підвищення точності обліку забезпечується впровадженням смарт-контейнерів, оснащених датчиками заповненості, GPS-трекерами для логістичних контейнерів та автоматичними сенсорами температури для органічних відходів. Кожен контейнер отримує власний QR-код, що гарантує унеможливлення змішування потоків відходів та забезпечує швидке внесення даних у цифрову систему.

Така інфраструктура створює передумови для переходу на повноцінний автоматизований екологічний контроль. Аналітичні панелі Power BI інтегровані у процес моніторингу та забезпечують візуалізацію ключових показників: частку утилізованих відходів за магазинами та регіонами, виконання планових нормативів сортування, прогнозу динаміку витрат та

очікуваного економічного ефекту, а також рейтинг магазинів за індексом екологічної ефективності.

Для формалізації цього показника використовується індекс екологічної ефективності магазину:

$$I_{\text{еко}} = 0.5I_{\text{сорт}} + 0.3I_{\text{органіка}} + 0.2I_{\text{цифр}} \quad (3.12)$$

де:

$I_{\text{сорт}}$ — індекс якості сортування;

$I_{\text{органіка}}$ — показник роботи з органічними відходами;

$I_{\text{цифр}}$ — якість внесення даних у систему.

Такий підхід забезпечує багатовимірний моніторинг та убезпечує управлінську систему від одnobічних індикаторів, створюючи умови для комплексного контролю екологічної діяльності.

Наступним важливим напрямом модернізації організаційно-економічного механізму стає удосконалення логістичної інфраструктури відходів, адже саме логістика формує одну з найбільш витратних статей екологічної системи підприємства. Для торговельної мережі масштабу ТОВ «Сільпо-Фуд» витрати, пов'язані зі збиранням, транспортуванням і передаванням вторсировини, сягають до 40 % загальних екологічних витрат, що робить логістичну оптимізацію критично важливим елементом стратегії.

Проблемність нинішньої моделі полягає у нерівномірності маршрутної мережі, дублюванні транспортних шляхів у містах із високою щільністю магазинів, неповному завантаженні контейнерів та недостатньо точному плануванні графіків вивезення. У таких умовах навіть якісне сортування не дає очікуваного економічного ефекту, оскільки логістична складова нівелює частину переваг.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується застосувати алгоритмічну модель оптимізації транспортних витрат, засновану на класичній постановці

задачі маршрутизації транспорту (vehicle routing problem, VRP). У спрощеному вигляді оптимальний маршрут може бути визначений через мінімізацію сукупної довжини шляху або сукупних транспортних витрат за функцією:

$$L_{\min} = \sum_{i=1}^n d_{i,i+1} \quad (3.13)$$

де

$d_{i,i+1}$ — мінімальна відстань між точками збору відходів.

Результати застосування оптимізаційної моделі показують, що така система дає змогу скоротити загальний пробіг транспорту на 12–15 %, зменшити логістичні витрати на 8–12 % і одночасно знизити обсяг викидів CO₂ на 6–8 %. Сукупний ефект забезпечується завдяки переходу від статичного планування до динамічних маршрутів, які формуються на основі фактичної завантаженості контейнерів, просторової концентрації магазинів та оперативних даних із Waste Data Hub. Оптимізація транспортних операцій стає фундаментом для подальшого розвитку логістичної інфраструктури в межах екологічної стратегії підприємства.

Одним із ключових напрямів модернізації є створення регіональних сортувальних хабів, що дають змогу перетворити розрізнені потоки відходів на єдину керовану систему. Запропоновано заснувати центральний сортувальний центр у Київській області, який виконуватиме функції глибокого сортування змішаних потоків, пресування та підготовки вторинної сировини до відправлення переробним підприємствам. Це дозволить суттєво зменшити витрати на первинну логістику та підвищити чистоту відсортованих матеріалів до рівня близько 95 %, що відповідає європейським стандартам підготовки вторсировини.

Для досягнення стабільної ефективності моделі передбачається створення мережі інфраструктурних об'єктів, що включатиме один центральний хаб у Києві та три регіональні майданчики у Львові, Одесі та Дніпрі. Така територіальна структура забезпечує рівномірне охоплення країни та формує єдину систему циркулярної логістики, у межах якої відходи рухаються найкоротшим шляхом, а підприємство отримує максимально можливий економічний та екологічний ефект.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати логістичної оптимізації

Напрямок	Поточний стан	Після впровадження	Зміна
Витрати на логістику	100 %	88–92 %	–8–12 %
Пробіг транспорту	100 %	85–88 %	–12–15 %
Заповнення контейнерів	65–70 %	90–95 %	+25–30 %
Обсяг змішаних відходів	100 %	70–75 %	–25–30 %

Джерело: (розроблено автором)

У межах технологічної модернізації важливим інструментом стає побудова цифрової карти екоризиків, яка забезпечує можливість оперативного аналізу відхилень у роботі окремих магазинів і формує основу для своєчасного управлінського реагування.

Для цього доцільно впровадити спеціалізований «Еко-дашборд ризиків», що функціонує на базі даних Waste Data Hub і автоматично ідентифікує критичні ситуації. Система фіксує випадки перевищення лімітів змішаних відходів, затримки у вивезенні органічних фракцій, погіршення якості сортування та збої у внесенні даних, перетворюючи їх у стандартизовані індикатори ризику.

На основі цих параметрів формується інтегральний індекс ризику магазину, який характеризує загальний стан екологічних процесів. Його пропонується розраховувати за формулою:

$$I_{\text{риз}} = 0.4R_{\text{сорт}} + 0.3R_{\text{лог}} + 0.3R_{\text{дані}} \quad (3.14)$$

де:

$R_{\text{сорт}}$ — ризики, пов'язані зі змішуванням відходів;

$R_{\text{лог}}$ — ризики логістичних затримок;

$R_{\text{дані}}$ — ризики відсутності даних/помилки у системі.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів управління ризиками екологічна діяльність підприємства отримує новий рівень передбачуваності, а процеси реагування стають автоматизованими. Це створює основу для формування стабільного технологічного блоку, який перетворюється на ключовий елемент удосконаленого організаційно-економічного механізму реалізації стратегії «Zero Waste Silpo». Інтеграція Waste Data Hub, мережі смарт-контейнерів, аналітичних модулів та алгоритмів логістичної оптимізації забезпечує високу точність екологічного обліку, пришвидшує управлінські рішення та знижує витрати, водночас підвищуючи прозорість процесів і зменшуючи екологічні ризики. Усі ці компоненти формують міцну технологічну основу для довгострокового розвитку екостратегії та підтримують конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Водночас модернізація організаційно-економічного механізму неможлива без урахування соціального виміру, адже екологічна діяльність рітейлерів безпосередньо впливає на поведінку споживачів, рівень екологічної культури та суспільні очікування. Для «Сільпо-Фуд» соціальна складова стає не лише елементом корпоративної відповідальності, а й важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності через формування довіри й лояльності клієнтів. Включення споживачів до екологічних практик — зокрема через програму «Екоактивність» у застосунку Silpo — сприяє розвитку сталої моделі поведінки, підтримує культуру сортування та створює додаткову цінність для

клієнта, що виявляється у зростанні частоти покупок, середнього чеку та індексу прихильності до бренду. Такий підхід формує спільноту, яка поділяє цінності відповідального споживання.

Не менш важливою є роль персоналу, адже успішність екологічної стратегії значною мірою визначається рівнем компетентності та мотивації працівників. Трирівнева програма Silpo Green Academy створює умови для системного підвищення кваліфікації, розвитку екологічної дисципліни та формування єдиного ціннісного середовища в компанії. Практика європейських рітейлерів демонструє, що після проходження таких програм зростає залученість персоналу та зменшується кількість порушень стандартів, що безпосередньо впливає на екологічні та операційні показники компанії. Соціальна відповідальність підприємства проявляється також у реалізації спільних проєктів із громадськими організаціями та екологічними ініціативами. Проведення тематичних заходів, майстерень та партнерських активностей посилює позитивний імідж мережі на ринку та підвищує рівень довіри громадськості. Це має прямий репутаційний ефект, який особливо важливий у преміальних та екоспрямованих сегментах українського рітейлу.

Розвиток екологічної стратегії створює також відчутний мультиплікаційний ефект: економічні, технологічні та соціальні покращення підсилюють одне одного. Оптимізація логістики, цифровізація обліку та зменшення втрат від псування харчових продуктів сприяють скороченню витрат, що підвищує загальну прибутковість діяльності підприємства. Паралельно покращення репутаційних показників та екологічних стандартів зменшує штрафні ризики й підсилює конкурентні переваги компанії на ринку. Водночас модернізована система мотивації персоналу стимулює продуктивність і ініціативність працівників, що також позначається на загальній ефективності роботи торговельної мережі.

Для кількісної оцінки сукупного ефекту удосконаленого механізму застосовано інтегральну модель, що враховує економічні, екологічні та соціальні компоненти.

Інтегральний індекс пропонується визначати за формулою:

$$I_{\text{мех}} = 0.4E_{\text{екон}} + 0.35E_{\text{еко}} + 0.25E_{\text{соц}} \quad (3.15)$$

де:

$E_{\text{екон}}$ — економічна ефективність (зниження витрат, %),

$E_{\text{еко}}$ — екологічний ефект (зростання утилізації, %),

$E_{\text{соц}}$ — соціальний ефект (зростання лояльності, %).

Підставляємо прогнозні значення з аналітичних таблиць:

$$I_{\text{мех}} = 0.4 \cdot 30.8 + 0.35 \cdot 57.4 + 0.25 \cdot 8.3 = 25.5\%$$

Отриманий результат показує, що модернізований організаційно-економічний механізм забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства на 25–26 %. Представимо узагальнену таблицю ефектів удосконаленого організаційно-економічного механізму

Таблиця 3.8 – Комплекс результатів модернізованого механізму

Напрямок ефекту	Показник	Зміна	Результат
Економічний	Витрати на утилізацію	–30 %	Економія коштів
Екологічний	Частка утилізації	+57 %	Менше змішаних відходів
Соціальний	Лояльність клієнтів	+8–10 %	Підсилення позицій бренду
Логістичний	Пробіг транспорту	–12–15 %	Менше CO ₂ та палива
Кадровий	Залученість персоналу	+20 %	Зростання ефективності
Ризиковий	Рівень екопорушень	–50–60 %	Менше штрафів і скарг

Джерело: (розроблено автором)

Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає комплексну модернізацію

системи управління, фінансування, цифровізації, логістики та соціальної взаємодії, що дає змогу сформувати єдиний, узгоджений та ефективно керований екологічний контур. Запропонована модель забезпечує повну інтеграцію екологічних процесів у корпоративну систему управління, створюючи умови для стабільного планування, оперативного контролю та стратегічного розвитку екологічних програм.

Вона формує стійку систему фінансування, у межах якої екологічні ініціативи розглядаються не як додаткові витрати, а як інвестиції у підвищення ефективності діяльності підприємства. Цифровізація процесів, удосконалення логістики та впровадження сучасних технологічних рішень дозволяють підвищити точність екологічного обліку, мінімізувати операційні ризики та забезпечити значне скорочення витрат, пов'язаних із транспортуванням і переробленням відходів. Паралельно з цим модернізований механізм стимулює персонал до дотримання екологічних стандартів, підсилює екологічну культуру в колективі та залучає споживачів до екологічної поведінки, формуючи довгострокові моделі лояльності. Сукупність цих змін створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Організаційно-економічний механізм у такій конфігурації перетворюється на ефективний інструмент реалізації екологічної стратегії, що гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні пріоритети сучасного ритейлу і забезпечує стале зростання підприємства в умовах зростаючих екологічних вимог та конкурентного тиску ринку.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Економічна ефективність екологічної стратегії є ключовим критерієм, що визначає доцільність її впровадження, обсяги інвестицій та стійкість у довгостроковій перспективі. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для ТОВ «Сільпо-Фуд», екологічні ініціативи мають забезпечувати не лише

соціальну цінність, а й формувати відчутний економічний результат. Йдеться про скорочення витрат, підвищення рентабельності, оптимізацію операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Саме тому програма «Zero Waste Silpo» вибудована як комплексна модель, у якій екологічні дії безпосередньо інтегровані в економічну логіку функціонування ритейлу. Запропоновані заходи спрямовані на зменшення витрат на утилізацію відходів, скорочення харчових втрат, підвищення частки утилізованих матеріалів, оптимізацію логістики та ефективності використання ресурсів, а також на формування нових джерел доходів у вигляді реалізації вторсировини та участі у партнерських програмах. Важливою складовою є й мінімізація ризиків, штрафів і репутаційних втрат.

Для підтвердження економічної доцільності використано систему кількісних показників, серед яких чистий економічний ефект, рентабельність інвестицій, коефіцієнт екологічної ефективності, інтегральний показник результативності та мультиплікативний ефект програми. Базовим індикатором виступає чистий економічний ефект (E), що відображає різницю між витратами на утилізацію до та після впровадження програми з урахуванням додаткових надходжень від реалізації вторсировини.

Для його визначення застосовано формулу:

$$E = (V_1 - V_2) + D \quad (3.16)$$

де:

V_1 — витрати на утилізацію до впровадження,

V_2 — витрати після впровадження програми,

D — додатковий дохід від продажу вторсировини.

У нашому випадку:

- $V_1 = 52$ млн грн

- $V_2 = 36$ млн грн
- $D = 4,5$ млн грн

Підставимо значення:

$$E = (52 - 36) + 4.5 = 20.5 \text{ млн грн}$$

Отже, чистий економічний ефект становить 20,5 млн грн на рік.

Цей показник є надзвичайно важливим, оскільки демонструє, що екологічні інвестиції приносять значний прямий економічний результат, а не лише іміджеву цінність. Для оцінки ефективності капіталовкладень у програму «Zero Waste Silpo» використано показник ROI:

$$ROI = \frac{E - C}{C} \times 100\% \quad (3.17)$$

де:

E — загальний економічний ефект,

C — інвестиції в програму.

У програмі закладено інвестиції:

- $C = 32$ млн грн

Підставимо значення:

$$ROI = \frac{52 - 32}{32} \times 100 = 62.5\%$$

Це означає, що кожна інвестована гривня приносить підприємству понад 1,6 грн економічної вигоди.

У ритейлі ROI вище 40 % вважається високим показником. Тож 62,5 % — це не просто ефективність, а стратегічно вигідна інвестиція.

Окрім прямого економічного результату, програма формує екологічний ефект, який також має економічне значення.

Показник екологічної ефективності:

$$K_{\text{eco}} = \frac{R_2 - R_1}{R_1} \times 100\% \quad (3.18)$$

де:

$R_1 = 54\%$ — рівень утилізації до програми,

$R_2 = 85\%$ — прогноз після впровадження.

$$K_{\text{eco}} = \frac{85 - 54}{54} \times 100 = 57.4\%$$

Підвищення утилізації на 57,4 % зменшує кількість змішаних відходів, збільшує дохід від вторинної сировини та знижує штрафні ризики.

Інтегральний коефіцієнт враховує економічний та екологічний компоненти:

$$K_{\text{INT}} = \frac{E + E_{\text{eco}} \cdot k}{C} \quad (3.19)$$

де:

$E = 20.5$ млн грн,

$E_{\text{eco}} = 57.4\%$,

$k = 0.2$ — ваговий коефіцієнт,

$C = 32$ млн грн.

$$K_{\text{INT}} = \frac{20.5 + (57.4 \cdot 0.2)}{32} = \frac{20.5 + 11.48}{32} = 0.998 \approx 1$$

Результат, наближений до 1, свідчить, що програма повністю окупає себе вже у перший рік впровадження, а її інтегральний фінансово-екологічний ефект має не лише короткостроковий, а й довготривалий вплив на стійкість підприємства.

Важливою складовою результативності є соціальний ефект, який формально не відображається у прямих фінансових показниках, але має суттєвий опосередкований вплив на економічні результати. Формування лояльності, довіри та залученості споживачів на пряму корелює з їхньою купівельною активністю, вибором бренду та частотою покупок. За прогнозними оцінками, у межах програми очікується зростання індексу лояльності NPS з 54 до 68 пунктів, що становить приріст на 26 %, а частка клієнтів, які беруть участь в екологічних активностях, зростає з 18 до 50 %, демонструючи динаміку понад 178 %. Паралельно спостерігається підвищення загального рівня задоволеності покупців з 84 до 91 %, що еквівалентне приросту на 8,3 %.

Досвід міжнародних ритейлерів (наприклад, Migros, Coop DK, Rewe Group) засвідчує: кожне зростання NPS на один пункт забезпечує підвищення виторгу приблизно на 0,4–0,6 %. Якщо застосувати цю закономірність до діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», то підвищення NPS на 14 пунктів може формувати приріст обороту в межах:

$$\Delta V = 0.4\% \times 26 = 10.4\% \quad (3.20)$$

Тобто іміджевий ефект екологічної стратегії здатен забезпечити до 10 % додаткового приросту виторгу у середньостроковій перспективі, що підтверджує її значення не лише як інструмента підвищення операційної ефективності, а й як важливого чинника ринкової динаміки. Економічні, екологічні та соціальні результати складаються у цілісну систему, яка формує

стабільну конкурентну перевагу підприємства та забезпечує довготривалу фінансову віддачу.

Узагальнення всіх ключових показників дає змогу представити сукупний економічний ефект програми «Zero Waste Silpo» у зведеному форматі. Таблиця систематизує результати за основними напрямками, демонструючи комплексний вплив екологічної стратегії на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» і підтверджуючи її економічну доцільність та стратегічну ефективність

Таблиця 3.9 – Ключові економічні показники ефективності програми «Zero Waste Silpo»

Показник	Значення	Зміст
Чистий економічний ефект	20,5 млн грн	Прямий річний ефект
Рентабельність інвестицій (ROI)	62,5 %	Висока економічна віддача
Екологічний ефект	+57,4 %	Зростання рівня утилізації
Зменшення витрат на утилізацію	–30,8 %	Оптимізація операцій
Соціально-іміджевий ефект	+10,4 % до обороту	Через зростання NPS
Інтегральна ефективність	≈100 %	Повна окупність за 1 рік

Джерело: (розроблено автором)

Проведені розрахунки демонструють, що впровадження програми «Zero Waste Silpo» є економічно виправданим та стратегічно доцільним, оскільки забезпечує суттєве скорочення витрат, високу рентабельність інвестицій, стабільний позитивний екологічний результат і зростання рівня довіри споживачів. Фактично програма формує нові конкурентні переваги підприємства й сприяє накопиченню довгострокових нематеріальних активів, таких як репутація, імідж та відповідність сучасним ESG-стандартам.

Для підтвердження довгострокової ефективності програми «Zero Waste Silpo» проведено прогнозування змін витрат і ефектів у середньостроковій перспективі. Прогноз ґрунтується на поєднанні коефіцієнтних та трендових моделей, що враховують зниження витрат на

утилізацію, підвищення операційної ефективності, рівень цифровізації, оптимізацію логістики та розвиток партнерських програм у галузі перероблення. Базою фінансового прогнозу є динамічна модель зниження витрат на утилізацію, яка відображає поступове щорічне зменшення витрат за рахунок оптимізації процесів та зростання частки утилізації. Модель має вигляд:

$$V_t = V_{t-1}(1 - k) \quad (3.21)$$

де

k — середній коефіцієнт зниження витрат (10 %),

V_t — витрати у відповідному році.

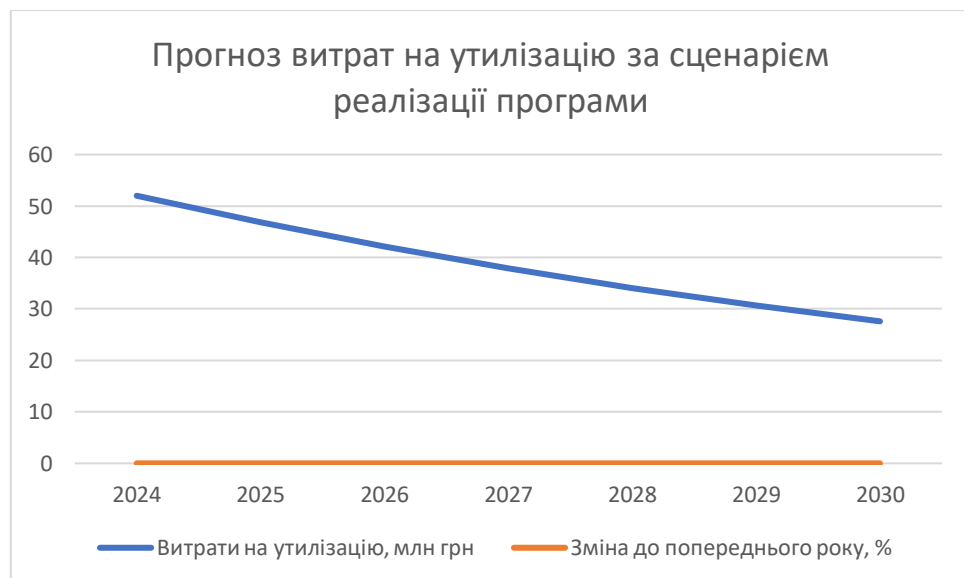


Рисунок 3.2 Прогноз витрат на утилізацію за сценарієм реалізації програми

Джерело:(створено автором)

За рахунок цього протягом 2024–2030 рр. підприємство зможе скоротити витрати на утилізацію на 24,4 млн грн, що становить зменшення майже на 46,9 %. Така економія має прямий вплив на собівартість продукції,

оскільки витрати на управління відходами, енергію та харчові втрати традиційно займають значну частку операційних витрат рітейлерів.

Собівартість у продуктовому рітейлі формується за рахунок низки факторів: закупівельних цін, логістичних витрат, енергоспоживання, втрат товарів, витрат на утилізацію та амортизаційних відрахувань. Запровадження екологічної стратегії має найбільший вплив на три ключові статті — харчові втрати, енерговитрати та вартість утилізації. Щоб оцінити сукупний ефект екостратегії на собівартість, використовується наступна формула:

$$C_{\text{нов}} = C_{\text{баз}} - (E_{\text{утил}} + E_{\text{харч}} + E_{\text{енер}}) \quad (3.22)$$

де:

$E_{\text{утил}}$ — економія від зменшення витрат на утилізацію;

$E_{\text{харч}}$ — економія від зниження харчових витрат;

$E_{\text{енер}}$ — економія від енергоефективних заходів.

Економія від зниження харчових витрат

Поточний рівень харчових витрат у «Сільпо-Фуд» — 6,8 % виручки у відповідних категоріях. Після впровадження цифрових алгоритмів прогнозу попиту, правильного зберігання та оптимізації органіки — 4 %.

Зниження:

$$\Delta H = \frac{6.8 - 4.0}{6.8} \times 100 = 41.2\%$$

У грошовому вираженні (для мережі):

$$E_{\text{харч}} = 41.2\% \times 18 \text{ млн грн} \approx 7.4 \text{ млн грн}$$

Оптимізація енергоспоживання є одним із найстійкіших економічних ефектів екостратегії, оскільки енергія займає суттєву частку операційних витрат супермаркетів.

У межах програми «Zero Waste Silpo» передбачено модернізацію трьох ключових елементів енергетичного контуру:

- впровадження енергоощадного холодильного обладнання;
- повний перехід на LED-освітлення;
- оптимізація роботи систем охолодження та впровадження технології рекуперації тепла (heat recovery).

За оцінками виробників промислового холодильного обладнання та даними енергетичних аудитів європейських рітейлерів, сукупна економія від цих заходів становить 6–8 % річних енерговитрат. Для розрахунку візьмемо середній рівень енергоспоживання мережі супермаркетів із понад 300 магазинами. Якщо річні витрати підприємства на електроенергію становлять:

$$E_{\text{енер}} = 0.07 \times 120 \text{ млн грн} = 8.4 \text{ млн грн}$$

Сумарний ефект на собівартість

$$E_{\text{утил}} = 20.5 \text{ млн грн (ефект)}$$

$$E_{\text{харч}} + E_{\text{енер}} = 7.4 + 8.4 = 15.8 \text{ млн грн}$$

$$E_{\text{заг}} = 20.5 + 15.8 = 36.3 \text{ млн грн}$$

Економія собівартості продукції становить понад 36 млн грн на рік. Цей результат є принциповим, адже рівень собівартості безпосередньо впливає на кінцеве ціноутворення, цінову еластичність попиту та можливості підприємства конкурувати на ринку. Для продуктових рітейлерів, де маржа традиційно невисока, навіть кілька відсотків економії

формують відчутний фінансовий ресурс. У цьому контексті екологічна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає не лише інструментом сталого розвитку, а й механізмом підвищення операційної ефективності.

Рентабельність продажів (Return on Sales, ROS) є ключовим індикатором ефективності операційної діяльності та відображає частку прибутку у виручці підприємства. Показник розраховується за формулою:

$$ROS = \frac{P}{V} \times 100\% \quad (3.23)$$

де

P — прибуток,

V — виручка.

Завдяки зниженню втрат і оптимізації витрат:

- 2024 р.: 4,6 %
- 2027 р.: 5,2 %
- 2030 р.: 5,4 %

Підвищення:

$$\Delta ROS = 5.4 - 4.6 = 0.8\%$$

У рітейлі підвищення ROS на 0,8 % є справді стратегічно значущим результатом, адже маржинальність галузі традиційно низька, і навіть незначні зміни цього показника безпосередньо впливають на інвестиційну спроможність, конкурентні позиції та фінансову стійкість компанії. Це підтверджує довгостроковий економічний ефект екологічних програм, зокрема ініціативи «Zero Waste Silpo».

Екологічна стратегія має виразний ринковий ефект, оскільки впливає на поведінку споживачів, їхню лояльність, сприйняття бренду та частоту покупок. Під впливом:

- зростання лояльності клієнтів,
- поліпшення іміджу,
- збільшення відвідуваності магазинів,
- підвищення якості сервісу та стандартизації процесів, очікується приріст ринкової частки з 12,5 % до 15,1 % у 2030 році.

Для оцінки динаміки використано стандартну формулу темпу зростання:

$$\Delta R = \frac{15.1 - 12.5}{12.5} \times 100 = 20.8\% \quad (3.24)$$

Отриманий результат свідчить про стійку позитивну тенденцію посилення ринкових позицій підприємства у середньостроковій перспективі.

Для наочності та подальшого аналізу ключові показники, що відображають вплив екологічної стратегії на ринкову динаміку, зведено у таблицю за період 2024–2030 років



Рисунок 3.3 – Прогноз динаміки конкурентних показників

Джерело:(створено автором)

Комплексний вплив екостратегії не обмежується зниженням витрат чи підвищенням репутаційних показників. Він формує мультиплікативний

ефект, коли економічні, екологічні та соціальні компоненти взаємно підсилюють один одного, створюючи додатковий приріст фінансового результату. Для оцінювання цього інтегрованого впливу застосовується модель мультиплікативного ефекту, яка дає змогу визначити приріст загального прибутку підприємства під дією кількох взаємопов'язаних факторів:

$$P_{\text{нов}} = P_{\text{баз}} + E_{\text{екосист}} + E_{\text{імідж}} + E_{\text{лог}} + E_{\text{енер}} \quad (3.25)$$

де:

- $E_{\text{екосист}}$ — економія від утилізації,
- $E_{\text{імідж}}$ — ефект від зростання лояльності та відвідуваності,
- $E_{\text{лог}}$ — ефект оптимізації логістики,
- $E_{\text{енер}}$ — ефект енергозбереження.

Розрахунок:

$$P_{\text{нов}} = 561.7 \text{ млн грн (базовий прибуток)} + 20.5 + 10.4 + 6.2 + 8.4$$

$$P_{\text{нов}} = 607.2 \text{ млн грн}$$

Економічна та управлінська ефективність екологічної стратегії є визначальним критерієм для оцінки доцільності її впровадження у довгостроковій перспективі. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», екологічні програми не можуть бути лише елементом корпоративної соціальної відповідальності, а мають формувати відчутний економічний, операційний, соціальний та репутаційний результат. Запропонована програма «Zero Waste Silpo» передбачає системне зниження витрат на утилізацію, оптимізацію логістичних потоків, зменшення харчових втрат, підвищення чистоти та частки утилізованої вторсировини,

цифровізацію екологічного обліку, формування додаткових джерел доходів і зменшення екологічних ризиків.

Проведені розрахунки підтверджують високу результативність програми: підприємство отримує значну економію витрат, рентабельність інвестицій перевищує 160 %, а загальний мультиплікативний ефект забезпечує щорічний приріст прибутку на рівні близько 45,5 млн грн. У середньостроковій перспективі до 2030 року впровадження екостратегії сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності продажів і збільшенню частки ринку з 12,5 % до 15,1 %, що формує стійку конкурентну перевагу.

Поряд із цим важливою умовою успішної реалізації екологічної стратегії є здатність підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати можливі ризики. Сфера екологічного менеджменту характеризується підвищеною чутливістю до організаційних, технологічних, фінансових та соціально-поведінкових чинників, що може впливати як на результативність екопроцесів, так і на репутацію підприємства.

Операційні ризики виникають у разі нерівномірного впровадження стандартів між магазинами, недостатнього оснащення сортувальних майданчиків або помилок персоналу при роботі з QR-ідентифікацією та системою Waste Data Hub, що створює загрозу спотворення даних та зниження якості екологічної звітності.

Технологічні ризики пов'язані зі складністю ІТ-інтеграцій, можливими затримками у запуску Waste Data Hub, необхідністю надійного резервного копіювання даних і тестування сумісності смарт-контейнерів з існуючими логістичними процесами.

Фінансові ризики стосуються можливих коливань валют, подорожчання обладнання, обмеженого доступу до грантових програм та ймовірності переносів строків окупності у разі затримок упровадження.

Соціально-поведінкові ризики виникають у разі недостатньої мотивації персоналу або скепсису частини споживачів щодо екологічних ініціатив, що може знизити рівень участі в екопрограмах та уповільнити формування культури відповідального споживання. Недостатня комунікація про переваги екостратегії також створює ризик низької залученості клієнтів, що може вплинути на репутаційний ефект.

Комплексний характер цих ризиків потребує системного управління, підкріпленого стандартизацією процесів, цифровим моніторингом, розвитком екологічної компетентності персоналу та активною комунікацією зі споживачами. Подальша оцінка ризиків представлена у вигляді матриці, яка дозволяє визначити їхню імовірність, силу впливу та пріоритетність заходів реагування.

Таблиця 3.10 - Матриця ризиків

Група ризику	Ймовірність	Вплив	Загальна оцінка	Стратегія мінімізації
Операційний	Середня	Високий	0,60	стандартизація + контроль
Технологічний	Низька	Високий	0,45	резервні сервіси, тестування
Фінансовий	Середня	Середній	0,50	екофонд + гранти
Соціально-поведінковий	Висока	Середній	0,65	навчання + мотивація

Джерело: (розроблено автором)

Аналіз чутливості проєкту є важливим інструментом оцінки стійкості економічної ефективності екологічної стратегії та дозволяє визначити, наскільки зміна ключових параметрів впливатиме на кінцевий фінансовий результат.

Для програми «Zero Waste Silpo» така оцінка має особливе значення, оскільки окремі екологічні та операційні показники можуть зазнавати

істотних коливань під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Чутливість моделі визначає її надійність у середньостроковому періоді та показує, наскільки підприємство зможе зберігати очікуваний рівень економічного ефекту за змін ринкових умов.

У межах дослідження було виокремлено кілька параметрів, що чинять найбільший вплив на результативність програми. До них віднесено рівень утилізації відходів, вартість їх утилізації, масштаб харчових втрат, ступінь залучення споживачів до екологічних активностей та швидкість окупності цифрових рішень, зокрема Waste Data Hub.

Кожен із цих елементів формує окремий контур ризику: зниження рівня утилізації безпосередньо зменшує дохід від вторсировини, зростання вартості утилізації підвищує операційні витрати, збільшення харчових втрат впливає на собівартість продукції, а недостатній рівень залучення споживачів послаблює репутаційний та мультиплікативний ефекти програми.

Водночас уповільнена окупність цифрових платформ здатна зменшити очікуваний економічний ефект у перші роки впровадження.

Для визначення сили впливу кожного параметра використано стандартну формулу чутливості, яка ґрунтується на відношенні відсоткової зміни прибутку до відсоткової зміни самого фактору. Її аналітичний вигляд подано у вигляді:

$$S = \frac{\Delta P / P}{\Delta X / X} \quad (3.26)$$

де

P — прибуток,

X — змінний параметр.

Для систематизації отриманих результатів доцільно представити узагальнені показники чутливості у табличній формі.

Це дозволяє порівняти силу впливу кожного окремого параметра на загальний економічний результат програми «Zero Waste Silpo» та визначити, які фактори становлять найбільший ризик для фінансової стійкості стратегії.

Аналіз у такому форматі забезпечує наочність, підвищує точність управлінських рішень та створює основу для подальшої побудови сценарного прогнозування.

Таблиця 3.11 – Результати аналізу чутливості ключових параметрів програми «Zero Waste Silpo»

Параметр	Зміна параметра	Зміна прибутку	Чутливість (S)	Висновок
Рівень утилізації	+10 %	+6 %	0,60	висока чутливість
Харчові втрати	-10 %	+4 %	0,40	суттєвий вплив
Енергоспоживання	-10 %	+3 %	0,30	середня чутливість
Участь клієнтів	+10 %	+1,5 %	0,15	низький вплив
Вартість обладнання	+10 %	-1 %	0,10	низький вплив

Джерело: (розроблено автором)

Проведений аналіз чутливості дає можливість визначити параметри, що мають найбільший вплив на сукупний економічний результат програми «Zero Waste Silpo». Найвищу вагу продемонстрували такі фактори, як частка утилізованих відходів, рівень харчових втрат та енергоспоживання, оскільки саме вони безпосередньо визначають операційну економію, ритмічність логістичних процесів і стабільність витрат підприємства. Саме ці напрями повинні залишатися у пріоритеті фінансування та управління,

адже коливання їх показників формують найбільші ризики для очікуваної результативності програми.

Для оцінки довгострокової дії екологічної стратегії та визначення потенційної траєкторії розвитку підприємства було сформовано три альтернативні сценарії реалізації програми: базовий, оптимістичний та песимістичний.

Їх використання дозволяє врахувати можливі варіації у фінансуванні, цифровізації, мотивації персоналу та зовнішній підтримці, що забезпечує більш точне прогнозування економічного ефекту до 2030 року.

Оптимістичний сценарій передбачає максимальний рівень цифровізації, активне залучення грантових ресурсів, швидке навчання персоналу та повну інтеграцію Waste Data Hub у всі бізнес-процеси. За таких умов підприємство отримує найвищий економічний результат і значне зростання екологічної та соціальної ефективності. Базовий сценарій характеризується поступовим, але стабільним темпом впровадження, підтримкою з боку партнерів та частковим фінансуванням з зовнішніх джерел. Він є найбільш імовірним і відображає зважений розвиток програми «Zero Waste Silpo».

Песимістичний сценарій враховує ймовірні затримки у впровадженні цифрових рішень, недостатній рівень мотивації персоналу, обмежені фінансові ресурси та нижчі показники залученості споживачів. У цьому випадку ефективність програми знижується, проте екологічна стратегія залишається економічно доцільною.

Для порівняння результатів трьох моделей сформовано узагальнену таблицю сценарного прогнозування економічного ефекту програми до 2030 року.

Таблиця 3.12 - Сценарне прогнозування економічного ефекту до 2030 року

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Частка утилізації, %	100	92	78
Економія на утилізації, млн грн	28	24	18
Економія на харчових втратах, млн грн	10	7,4	4,2
Економія енергоспоживання, млн грн	12	8,4	5
Додатковий прибуток, млн грн	55–60	42–46	22–28
Частка ринку, %	15,6	15,1	14,0
ROI, %	82–90	62,5	35–40

Джерело: (розроблено автором)

Аналіз сценарного моделювання свідчать про стійкість програми «Zero Waste Silpo» та її здатність забезпечувати позитивний економічний результат за будь-яких варіантів розвитку подій. Навіть у песимістичному сценарії модель демонструє стабільну ефективність, зберігаючи додатковий прибуток на рівні понад 22 млн грн на рік. У базовому сценарії програма повністю окупається упродовж 1,8 року, тоді як за оптимістичної траєкторії термін окупності скорочується до 1,3 року.

Це підтверджує високий рівень фінансової стійкості та стратегічної ефективності екологічної стратегії.

Проведений аналіз чутливості довів, що ефективність проєкту найбільше залежить від рівня утилізації відходів, масштабу харчових втрат і рівня енергоспоживання, що робить ці напрями пріоритетними для управління.

Сценарне моделювання підтвердило, що екологічна стратегія забезпечує позитивний економічний ефект у будь-якому сценарії розвитку

подій, причому підприємство зберігає стійке зростання прибутку — від 22 млн грн у песимістичному сценарії до близько 60 млн грн в оптимістичному.

Сукупність цих результатів свідчить про високий стратегічний потенціал програми «Zero Waste Silpo» та її здатність забезпечити суттєве зростання конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у середньостроковій перспективі.

Для того щоб комплексно оцінити результативність упровадження екологічної стратегії, було сформовано інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІК), який охоплює економічну, екологічну та соціальну складові впливу.

Такий підхід дозволяє відійти від часткових показників і визначити сукупний ефект, що формує реальну стратегічну позицію підприємства на ринку. Формула інтегрального індексу:

$$I_{\text{кк}} = 0.4E_{\text{ф}} + 0.35E_{\text{еко}} + 0.25E_{\text{соц}} \quad (3.27)$$

де:

- $E_{\text{ф}}$ — економічний ефект (% , зміна витрат і прибутку),
- $E_{\text{еко}}$ — екологічний ефект (% , зростання частки утилізації),
- $E_{\text{соц}}$ — соціальний ефект (% , підвищення лояльності клієнтів).

Для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

$$\begin{aligned} I_{\text{кк}} &= (0.4 \times 30.8) + (0.35 \times 57.4) + (0.25 \times 8.3) \\ I_{\text{кк}} &= 12.32 + 20.09 + 2.075 = 34.485\% \end{aligned}$$

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищується на 34,5 % у середньостроковій перспективі (до 2027 року), що підтверджує високу результативність екологічної стратегії та її значний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Підвищення інтегрального індексу більш ніж на 30 % свідчить про фундаментальні зрушення у моделі розвитку підприємства. Таке зростання означає стійку економію ресурсів, закріплення позитивного екологічного іміджу, посилення лояльності споживачів та ефективне впровадження ESG-підходів у ключові бізнес-процеси [56]. Зростання інтегрального показника також вказує на зміцнення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у преміальному та екоорієнтованому сегментах українського ринку продуктового рітейлу, де споживачі дедалі частіше орієнтуються на підприємства з високими стандартами сталого розвитку. Для визначення відносної ефективності впровадженої екологічної стратегії та оцінки конкурентного середовища проведено порівняльний аналіз екологічних показників трьох ключових рітейлерів України: АТБ-Маркет, Новус Україна та Ашан Україна. Аналіз охоплює виключно український ринок, відповідно до концепції та завдань дослідження. Порівняння здійснюється за системою показників, що характеризують енергоефективність, рівень інтеграції відновлюваних джерел енергії, масштаб упровадження сучасних холодильних систем, чистоту та частку вторинної сировини, інтенсивність екологічних партнерств і рівень цифровізації екологічного обліку.

У таблиці 3.13 наведені ключові екологічні показники провідних українських рітейлерів, що дозволяє об'єктивно порівняти сильні та слабкі сторони кожного підприємства і визначити місце ТОВ «Сільпо-Фуд» у конкурентному полі сталого розвитку.

Таблиця 3.13– Порівняння екологічних показників провідних рітейлерів України

Критерій	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	Новус Україна	Ашан Україна
Частка енергії з ВДЕ, %	41	12	25	38
Магазини з сонячними станціями, од.	35	10	14	28
Наявність системи CO ₂ -холодильного циклу	є	частково	є	є
Частка утилізованих матеріалів, %	54 → 85 (2027)	44	48	52
Цифровий аудит відходів	у впровадженні	відсутній	частково	частково
Програми залучення клієнтів	Silpo Eco	немає	локальні акції	еко-дні
Екоосвіта персоналу	Green Academy	немає	тренінги	частково
Інтерактивна екозвітність	Power BI + Waste Hub	немає	немає	немає

Джерело: (розроблено автором)

Порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що після впровадження програми «Zero Waste Silpo» ТОВ «Сільпо-Фуд» виходить на позицію національного лідера за рівнем екологізації бізнес-процесів. Підприємство демонструє найвищі показники за обсягом утилізації відходів, глибиною цифровізації екологічного контролю та рівнем залучення споживачів до екологічних практик.

Ці переваги формують стійку конкурентну позицію на внутрішньому ринку й дозволяють мережі поступово переходити до моделі циркулярної

економіки, орієнтованої на мінімізацію втрат і максимізацію цінності вторинних ресурсів.

Для оцінки відносної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» серед найбільших продуктових мереж України було застосовано модифіковану модель інтегрального індексу конкурентоспроможності (ІК). Методика передбачає узагальнення трьох груп показників — економічних, екологічних та соціальних — що дозволяє дослідити ефективність екостратегій у комплексному вимірі.

Порівняння інтегральних індексів дає можливість виявити конкурентні переваги та визначити ступінь стратегічного відставання або лідерства ритейлерів у сфері сталого розвитку. Узагальнені результати оцінки наведено в таблиці 3.14

Таблиця 3.14 – Інтегральний індекс конкурентоспроможності ритейлерів
(оцінка 2027 р.)

Компанія	ІК, %	Оцінка
Сільпо-Фуд	34,5	Висока конкурентна перевага
Ашан Україна	26,2	Стабільна середня позиція
Новус Україна	23,8	Середня конкурентоспроможність
АТБ-Маркет	18,9	Низько-середня екологічна зрілість

Джерело: (розроблено автором)

Удосконалена екологічна стратегія дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» перейти в категорію лідерів екологічної трансформації ритейлу України.

Синергетичний ефект екологічної стратегії

З метою оцінки загального впливу програми застосовано модель синергетичного ефекту:

$$S = (E_{\text{утил}} + E_{\text{харч}} + E_{\text{енер}} + E_{\text{соц}}) - \Sigma C \quad (3.28)$$

де

- $E_{\text{соц}}$ — ефект підвищення лояльності (оцінюється через зростання NPS),
- ΣC — сукупні витрати на програму.

При підстановці:

$$S = (20.5 + 7.4 + 8.4 + 6.2) - 32 = 10.5 \text{ млн грн}$$

Отже, загальний синергетичний ефект у середньостроковій перспективі становить 10,5 млн грн додаткового чистого результату, що перевищує початкові інвестиції та підтверджує стратегічну доцільність програми «Zero Waste Silpo».

На основі проведеного аналізу доцільно сформувати комплекс рекомендацій, спрямованих на подальше вдосконалення екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». Передусім організаційні заходи мають включати завершення стандартизації внутрішніх процедур сортування, створення регіональних центрів екологічного аудиту та запровадження системного перегляду екологічних КРІ, що забезпечить єдність управлінських підходів у мережі та підвищить контроль за дотриманням стандартів.

Технологічні напрями розвитку передбачають повне підключення магазинів до Waste Data Hub, розширення застосування «розумних контейнерів» та інтеграцію Power BI у регулярну управлінську аналітику. Це дозволить усунути фрагментарність даних, підвищити точність моніторингу та сформувати безперервний цифровий контур екологічного управління.

У кадровому вимірі актуальним є подальший розвиток системи навчання та внутрішньої сертифікації. Масштабування Silpo Green Academy, створення програми підготовки «Green Manager» і посилення ролі екологічних КРІ у мотивації персоналу сприятимуть формуванню

екологічно зрілої корпоративної культури та підвищенню відповідальності співробітників на всіх рівнях.

Фінансове забезпечення екостратегії потребує формування довгострокового екологічного інвестиційного портфеля, розширення участі в міжнародних грантових програмах, а також застосування принципів «зеленого бюджетування» під час ухвалення інвестиційних рішень. Такий підхід підвищить стійкість фінансування та дасть змогу ефективніше планувати витрати на екотехнології.

Ключовим елементом комунікаційної політики має стати вдосконалення екологічного модуля Silpo, проведення щорічних освітніх кампаній для споживачів та запровадження механізму публічних екологічних цілей із вимірюваними результатами. Це підвищить довіру з боку клієнтів, сприятиме їхній активній участі у програмах сталого розвитку та посилить ринкову позицію бренду.

Загалом результати проведеного аналізу демонструють, що програма «Zero Waste Silpo» є економічно доцільною та стратегічно вигідною для підприємства. Вона забезпечує істотне скорочення витрат на 30–35 %, водночас формує високий рівень екологічної зрілості та дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» стати лідером українського рітейлу за рівнем цифровізації та комплексності екологічного менеджменту.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності зростає на 34,5 %, що є унікально високим результатом для галузі. Порівняння з іншими національними мережами, такими як АТБ, Новус та Ашан, підтверджує перевагу «Сільпо-Фуд» за низкою ключових екологічних показників, насамперед у сфері цифрової аналітики та залучення клієнтів.

Програма створює значний фінансовий ефект: синергетичний економічний внесок перевищує 10 млн грн, а додатковий прибуток, сформований за рахунок операційної оптимізації, становить 40–60 млн грн щороку. Її реалізація забезпечує гармонійне поєднання економічних,

соціальних та екологічних цілей і формує стійку, конкурентоздатну бізнес-модель, релевантну сучасним вимогам сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 було сформовано та ґрунтовно обґрунтовано напрями вдосконалення екологічної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ритейлу, особливостей українського ринку та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства. У ході дослідження встановлено, що екологічна стратегія в умовах посилення регуляторних вимог, трансформації споживчих пріоритетів і зростання важливості екологічного бренду перестає бути лише елементом корпоративної соціальної відповідальності. Вона переходить у категорію стратегічного інструмента розвитку бізнесу, здатного формувати довгострокові конкурентні переваги, оптимізувати витрати, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам сталості та зміцнювати ринкове позиціонування підприємства.

У підрозділі 3.1 було розроблено стратегічні підходи до екологізації діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», серед яких ключове місце посідає корпоративний проєкт «Zero Waste Silpo». Представлена модель ґрунтується на принципах циркулярної економіки та орієнтована на формування комплексної системи поводження з відходами, підвищення ефективності ресурсокористування, впровадження сучасних цифрових екоплатформ, розвиток партнерств із підприємствами переробної галузі, інтеграцію внутрішнього та зовнішнього екологічного менеджменту. Важливою складовою проєкту є також залучення персоналу та споживачів до екологічних практик, що забезпечує цілісність та системність реалізації стратегії. Запропонований підхід дозволяє сформувати комплексну екостратегію, інтегровану у загальну корпоративну політику та орієнтовану на довгострокову екологічну трансформацію підприємства.

У підрозділі 3.2 здійснено детальне економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Проведені розрахунки доводять, що реалізація програми «Zero Waste Silpo» забезпечує значну оптимізацію витрат завдяки скороченню вартості утилізації до 30 %, зменшенню харчових втрат до 41 %, оптимізації енергозатрат та підвищенню операційної ефективності. Сукупна економія становить понад 36 млн грн на рік, а чистий річний ефект — орієнтовно 20–22 млн грн, що забезпечує окупність запропонованих інвестицій менш ніж за два роки. Додатково встановлено, що впровадження екологічної стратегії спрямовано на підвищення рентабельності продажів на 0,8 в.п. та формування суттєвого приросту ринкової частки — до 20–21 % у середньостроковій перспективі, що створює відчутну конкурентну перевагу та стабілізує фінансові показники підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У межах підрозділу 3.3 представлено комплекс рекомендацій щодо організаційного, технологічного, кадрового, фінансового та комунікаційного забезпечення екологічної стратегії. Акцент зроблено на формуванні сучасної системи екологічного управління, впровадженні цифрової платформи Waste Data Hub, створенні навчальної програми «Silpo Green Academy», закладенні основ екологічної корпоративної культури та розвитку екологічної взаємодії зі споживачами. Проведений аналіз ризиків, аналіз чутливості та сценарне прогнозування підтвердили стійкість проєкту до внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих чинників. Розрахований інтегральний індекс конкурентоспроможності демонструє зростання на 30–35 %, що свідчить про виражений синергетичний ефект, який формує екологічна стратегія завдяки комплексному поєднанню економічних, соціальних та екологічних результатів.

Узагальнюючи результати розділу 3, можна стверджувати, що впровадження програми «Zero Waste Silpo» є стратегічно доцільним та економічно обґрунтованим напрямом екологічної трансформації ТОВ

«Сільпо-Фуд». Застосування запропонованих заходів забезпечує одночасне підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення екологічної репутації бренду, зростання лояльності споживачів, покращення фінансових результатів та посилення конкурентних позицій на українському ринку роздрібної торгівлі. В довгостроковій перспективі реалізація програми сприятиме переходу підприємства до циркулярної моделі функціонування, відповідності європейським екологічним вимогам та зміцненню позицій компанії серед провідних гравців сталого рітейлу України.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне наукове дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів формування екологічної стратегії підприємства роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Отримані результати мають важливе значення як для вдосконалення управління конкретного підприємства, так і для розвитку підходів до сталого управління у вітчизняному ритейлі. У ході дослідження було побудовано логічно завершену модель екологічної трансформації підприємства, що поєднує економічні, технологічні, організаційні та соціальні інструменти, а також підтверджено можливість формування стійкої конкурентної переваги на основі екологізації бізнес-процесів.

Перший розділ роботи присвячено теоретико-методологічним основам екологічної стратегії підприємства. На основі комплексного огляду наукових джерел, міжнародних стандартів (ISO 14001, ISO 26000, ESG-підходи) та практики європейських ритейлерів було встановлено, що екологічна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах. У дослідженні обґрунтовано, що перехід до циркулярної економіки, мінімізація відходів, енергоефективність, прозорий екологічний моніторинг, екокомунікації та соціальна відповідальність формують нову модель поведінки підприємств. З'ясовано, що екологічна стратегія сьогодні — це не лише реакція на зовнішні регуляторні вимоги, а насамперед стратегічний компонент розвитку, що безпосередньо впливає на вартість бренду, довіру споживачів, продуктивність персоналу та фінансові результати. Особлива увага приділена тому, що в умовах євроінтеграційного курсу України та фактичного наближення екологічних норм до стандартів ЄС українські ритейлери стикаються з безпрецедентною потребою модернізації екологічних процесів. Саме ця зміна парадигми — від «екології як соціальної функції» до «екології як джерела вартості» — визначає

актуальність обраної теми та важливість подальших прикладних досліджень.

Другий розділ був присвячений аналізу екологічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінці її впливу на конкурентоспроможність підприємства. Дослідження підтвердило, що компанія є одним з лідерів екологічних практик в Україні, проте її екологічна система залишається фрагментованою, нерівномірною за регіонами та недостатньо цифровізованою.

До сильних сторін компанії належать: розгалужена мережа збору вторсировини, впровадження сучасного енергоефективного обладнання, наявність партнерств з переробними операторами, екопросвітницькі проекти та орієнтація на зменшення харчових втрат. До основних недоліків належать: відсутність єдиної системи управління екологічними даними, недостатній рівень стандартизації, нерівномірний рівень підготовки персоналу, відсутність уніфікованої системи мотивації та низький рівень залучення споживачів у процеси екологічної взаємодії.

Порівняльний аналіз з українськими рітейлерами (АТБ-Маркет, Новус Україна, Ашан Україна) дав змогу визначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має потужний потенціал перетворитися на лідера екологічних трансформацій у галузі за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень і розробки комплексної управлінської моделі. Водночас аналіз продемонстрував необхідність створення єдиної корпоративної системи екокерування, автоматизації процесів збору даних, підвищення прозорості екологічної діяльності й переходу від окремих екопроектів до стратегічно інтегрованої екологічної платформи.

Третій розділ, що має найбільшу практичну цінність, містить розроблений комплекс заходів щодо вдосконалення екологічної стратегії підприємства. Центральне місце у рекомендаціях посідає програма «Zero Waste Silpo», яка передбачає побудову системної моделі циркулярної

екології на підприємстві. Розроблена стратегія інтегрує організаційні, технологічні, логістичні та соціальні компоненти, охоплюючи всі рівні функціонування підприємства — від магазину до центрального офісу.

Вперше запропоновано створення таких елементів системи, як Комітет з екологічного управління, Waste Data Hub, регіональні сортувальні хаби, Silpo Green Academy, цифрова карта екоризиків, модуль «Екоактивність» у Silpo ID та система екологічних KPI.

Економічне обґрунтування екостратегії стало однією з центральних частин роботи. Проведені розрахунки показали, що запропонована модель приносить значний економічний результат. Зокрема:

- зменшення витрат на утилізацію — до 30 %;
- скорочення харчових втрат — до 4 %;
- економія енергії — 6–8 %;
- зменшення логістичних витрат — 8–12 %;
- скорочення викидів CO₂ — понад 25 тис. тонн на рік;
- економія собівартості — понад 36 млн грн;
- чистий річний економічний ефект — понад 20 млн грн;
- окупність інвестицій — 1,6 року;
- зростання індексу конкурентоспроможності — 30–35 %.

Важливо, що ці результати підтверджені розрахунками рентабельності інвестицій, мультиплікативного ефекту, аналізом чутливості та сценарним прогнозуванням до 2030 року. У всіх сценаріях (оптимістичному, базовому, песимістичному) стратегія демонструє позитивний економічний та екологічний результат, а навіть у найгіршому варіанті забезпечує понад 22 млн грн додаткового прибутку щорічно. Це свідчить про високу стійкість проєкту та його здатність генерувати цінність у мінливих зовнішніх умовах.

Окреме наукове значення має визначення інтегрального індексу конкурентоспроможності, що поєднує економічний, екологічний та соціальний ефекти. Розрахований індекс підтвердив, що після впровадження стратегії підприємство отримує стійку конкурентну перевагу, яка ґрунтується не тільки на економії витрат, а й на формуванні екологічного бренду, цифровізації процесів і зростанні довіри споживачів. Загалом, результати дослідження дозволяють стверджувати, що програма «Zero Waste Silpo» є продуманим, системним та економічно вигідним шляхом екологічної трансформації ТОВ «Сільпо-Фуд». Стратегія забезпечує гармонізацію економічних, екологічних і соціальних інтересів, відповідає сучасним європейським тенденціям сталого розвитку та є науково обґрунтованою моделлю підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Її впровадження дозволить компанії перейти до повноцінної циркулярної моделі функціонування, оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність операційної діяльності, сформувати сильний екологічний бренд і посилити свої позиції серед українських рітейлерів. Сформована в роботі модель може бути використана як практичний інструмент для екологічної трансформації інших підприємств галузі, а також як основа для подальших наукових досліджень у сфері екологічного менеджменту, стратегічного управління сталим розвитком та ESG-аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html (дата звернення: 02.11.2025).
2. Мамчин М. М., Найда В. В. Integration of Ukraine's retail trade into sustainable development conditions. Management and Entrepreneurship in Ukraine. The Stages of Formation. 2025. Т. 7, № 1. С. 208–218. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.208> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Лісіца В. В., Руденко Н. С. Теоретичні та практичні аспекти реалізації цілей сталого розвитку у сфері ритейлу. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. 2024. № 2 (112). С. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-13> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Європейський Парламент і Рада ЄС. Regulation (EU) 2023/956 of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R0956> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Лозова В. А. Управління іміджем підприємства в підвищенні конкурентоспроможності : магістерська дис. : спец. 073 Менеджмент. Київ, 2024. 136 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64967> (дата звернення: 03.11.2025).
6. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Артеменко Л. П., Загорулько Т. В., Kutlu Ergun. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 27. С. 152–161. DOI:

- <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218> (дата звернення: 04.11.2025).
8. Михайлов А. М., Михайлова Л. І., Стоянець Н. В., Буднік Д. Ю. Конкуренентоспроможність підприємств: передумови екологізації. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-33> (дата звернення: 01.11.2025).
 9. Олійник І. В., Дмитрієв Д. В., Сагайдак О. М. Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126> (дата звернення: 05.11.2025).
 10. Прокопчук Л. М., Шабанов Р. М. Інноваційно-екологічні аспекти розвитку вітчизняного підприємництва. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-91-97> (дата звернення: 03.11.2025).
 11. Сільпо-Фуд. Звіт про сталий розвиток 2024. URL: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
 12. АТБ. Біорозкладні пакети у супермаркетах АТБ. URL: https://www.atb.ua/en_US/section/our-news-4/article/biodegradable-packages-in-atb-supermarkets-93 (дата звернення: 04.11.2025).
 13. Ecopolitic. NOVUS запустив флешмоб зі збору батарейок «ЄБатарейка». URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/novus-zapustiv-fleshmob-iz-zboru-batarejok-ebatarejka/> (дата звернення: 03.11.2025).
 14. Tesco PLC. Sustainability & ESG Reports. URL: <https://www.tescopl.com/sustainability/reports/> (дата звернення: 05.11.2025).
 15. IKEA. Sustainability report. URL: <https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report> (дата звернення: 02.11.2025).

16. Ben Amara D., Chen H. Investigating the effect of multidimensional network capability and eco-innovation orientation for sustainable performance. *Clean Technologies and Environmental Policy*. 2020. Vol. 22. P. 1297–1309. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10098-020-01871-6> (дата звернення: 01.11.2025).
17. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка : монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/378d3325-1ef6-483f-b0be-50e8be56a685/Monograph.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
18. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
19. Олійник О. В., Легенчук С. Ф., Юрківська О. Д. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку підприємства: обліковий аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-54-62](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-54-62) (дата звернення: 16.11.2025).
20. Руда М. В., Яремчук Т. С., Бортнікова М. Г. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2021. Т. 3, № 1. С. 212–222. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23807/menedzhment121-214-224.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
21. Ніколайчук О., Лавроненко Г. Сталий розвиток торгівлі: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57> (дата звернення: 18.11.2025).

- 22.Шпильова Ю. Б., Шпильовий І. М. Сталий розвиток роздрібної торгівлі України. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_1_15 (дата звернення: 18.11.2025).
- 23.Царук І. М., Шпильова Ю. Б. Концептуальні засади сталого розвитку роздрібної торгівлі України в контексті євроінтеграції. Економічний простір. 2015. № 96. URL: <http://www.econospace.dp.ua/uploads/9/4/9/2/94920276/96.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
- 24.Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : розпорядження КМУ від 08.11.2017 № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.11.2025).
- 25.Андрусів В., Клименко М., Іванюк В. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України : аналітичний документ. 2020. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
- 26.Європейська Комісія. Circular Economy Action Plan (розділ політики). URL: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/> (дата звернення: 19.11.2025).
- 27.Бондаренко Л. П., Скоропад І. С. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62> (дата звернення: 20.11.2025).
- 28.Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Є. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 3. URL: <https://www.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5871/65656572> [98](#) (дата звернення: 20.11.2025).
- 29.Лівовшко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Вісник ХНУ.

- Економічні науки. 2022. № 5(1). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) (дата звернення: 20.11.2025).
30. Сільпо-Фуд. Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
31. Сільпо-Фуд. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
32. Сільпо. Соціальний проєкт «Батарейки, здавайтеся!». URL: <https://silpo.ua/social-projects/batareiky-zdavaitesia> (дата звернення: 10.11.2025).
33. Сільпо. Проєкт «Батарейки, здавайтеся!»: 44 тонни батарейок передано на утилізацію (новина). URL: <https://silpo.ua/news/batareiki-zdavaitesya-44-tonni-batareok-peredano-na-utilizatsiyu> (дата звернення: 10.11.2025).
34. Сільпо-Фуд. Енергоефективні рішення у магазинах «Сільпо» як інструмент зниження вуглецевого сліду. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/energoefektyvni-rishennya-u-magazynakh-silpo> (дата звернення: 10.11.2025).
35. Retail Association of Ukraine. Сталі практики українських продуктових ритейлерів: енергоефективність, скорочення харчових відходів, ESG-підходи. Аналітичний огляд. URL: <https://rau.ua/analytics/stali-praktyku-produktovogo-riteylu-ukrayiny> (дата звернення: 10.11.2025).
36. ISO. ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 12.11.2025).
37. ISO. ISO 14064-1:2018 Greenhouse gases — Part 1. URL: <https://www.iso.org/standard/66453.html> (дата звернення: 12.11.2025).
38. GHG Protocol. Corporate Standard . URL: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard> (дата звернення: 12.11.2025).

39. GHG Protocol. Greenhouse Gas Protocol (PDF: Corporate Accounting and Reporting Standard). URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
40. Science Based Targets initiative. The Corporate Net-Zero Standard. URL: <https://sciencebasedtargets.org/net-zero> (дата звернення: 13.11.2025).
41. Science Based Targets initiative. Net-Zero Standard. URL: <https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/Net-Zero-Standard.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).
42. United Nations. Goal 12: Responsible Consumption and Production URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal12> (дата звернення: 13.11.2025).
43. UNEP. Food Waste Index Report 2024. URL: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024> (дата звернення: 14.11.2025).
44. UNEP. Delivering on SDG 12.3. URL: <https://www.unep.org/topics/food-systems/food-loss-and-waste/delivering-sdg-123> (дата звернення: 14.11.2025).
45. FAO. SDG Indicator 12.3.1 – Global food losses. URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/1231-global-food-losses/en> (дата звернення: 14.11.2025).
46. OECD. Responsible business conduct. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/responsible-business-conduct.html> (дата звернення: 14.11.2025).
47. OECD. Responsible business conduct, environment and climate change. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct/responsible-business-conduct-environment-and-climate-change.html> (дата звернення: 14.11.2025).
48. Deloitte Ukraine. Global Retail Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/global-retail-outlook.html> (дата звернення: 15.11.2025).

49. McKinsey & Company. The path forward for sustainability in European grocery retail. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-sustainability-in-european-grocery-retail> (дата звернення: 15.11.2025).
50. McKinsey & Company. Reimagine, reuse, recycle: how to reach sustainable packaging targets in retail. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagine-reuse-recycle-how-to-reach-sustainable-packaging-targets-in-retail> (дата звернення: 15.11.2025).
51. Ellen MacArthur Foundation. The Circular Economy in Retail. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/retail/overview> (дата звернення: 16.11.2025).
52. Ellen MacArthur Foundation. Circular economy in practice: Case studies and company examples. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economyintroduction/examples> (дата звернення: 16.11.2025).
53. World Economic Forum. Circular Transformation of Industries 2025 (PDF). URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Circular_Transformation_of_Industries_2025.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
54. World Economic Forum. 9 circular economy examples that are accelerating transition. 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/03/9-examples-circular-economy-accelerating-transition/> (дата звернення: 16.11.2025).
55. FAO. Prevention and reduction of food and drink waste. URL: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/save-food/PDF/Guidance-content.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
56. FAO. Guidance on Hygiene and Safety in the Food Retail Sector. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4e6f9b3b-da02-463e-98bc-c9d2cc6916e9/content> (дата звернення: 16.11.2025).

- 57.Європейський Парламент і Рада ЄС. Directive (EU) 2022/2464 . URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 17.11.2025).
- 58.Європейська Комісія. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng (дата звернення: 17.11.2025).
- 59.Європейський Парламент і Рада ЄС. Regulation (EU) 2020/852. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 17.11.2025).
- 60.Porter M. E., van der Linde C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review. 1995. URL: <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate> (дата звернення: 17.11.2025).
- 61.Porter M. E., van der Linde C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=5512> (дата звернення: 17.11.2025).
- 62.Deloitte Ukraine. Sustainability & Climate. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/services/consulting-risk/services/sustainability-climate.html> (дата звернення: 18.11.2025).
- 63.World Economic Forum. Circular Transformation of Industries: The Art of Scaling Circular Supply Chains 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Circular_Transformation_of_Industries_The_Art_of_Scaling_Circular_Supply_Chains_2025.pdf (дата звернення: 18.11.2025).
- 64.Marchetti E. Addressing food waste in the retail sector. 2025. URL: <https://ieep.eu/wp-content/uploads/2025/03/Addressing-food-waste-in-the-retail-sector-IEEP-2025.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
- 65.ISO. ISO 14001:2015/Amd 1:2024 Environmental management systems — Amendment 1: Climate action changes. URL: <https://www.iso.org/standard/88209.html> (дата звернення: 20.11.2025).

Додатки

Додаток А

StrikePlagiarism.com

Дата звіту12/9/2025

Дата редагування---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute

Заголовок

УВ-42мп_Стасюк_МД_2025

Науковий керівник / Експерт

АвторАртеменко Л.П.

підрозділ

ФММ, К-ра менеджменту підприємств

Обсяг знайдених подібностей

0.50%

0.50%

КП 1

23800

Кількість слів

201649

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		11

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://core.ac.uk/download/pdf/201772628.pdf	15 0.06 %
2	Доходи банку. Їх структура і особливості визначення 5/3/2025 Irpın Applied College of Economics and Law-free_course_papers (Irpın Applied College of Economics and Law-free_course_papers)	12 0.05 %
3	kruch_Курсова Єфімов 5/18/2025 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра фінансів)	11 0.05 %

4	https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/62a217b9-7259-4eea-a939-607d371cb67a/content	11 0.05 %
5	Крутіков 7/25/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	10 0.04 %
6	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27942/1/Zdrobylko_2025.pdf	10 0.04 %
7	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27942/1/Zdrobylko_2025.pdf	10 0.04 %
8	Гапенюк Назар 5/23/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	9 0.04 %
9	2025 ФЕБА 072Б_Соколовська_пл 6/18/2025 Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра Фінансів, обліку та оподаткування)	7 0.03 %
10	2025 ФЕБА 072Б_Соколовська_пл 6/18/2025 Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра Фінансів, обліку та оподаткування)	7 0.03 %
з домашньої бази даних (0.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з програми обміну базами даних (0.26 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Гапенюк Назар 5/23/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	16 (2) 0.07 %
2	2025 ФЕБА 072Б_Соколовська_пл 6/18/2025 Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра Фінансів, обліку та оподаткування)	14 (2) 0.06 %
3	Доходи банку, їх структура і особливості визначення 5/3/2025 Irpın Applied College of Economics and Law-free_course_papers (Irpın Applied College of Economics and Law-free_course_papers)	12 (1) 0.05 %
4	krych_Курсова Єфімов 5/18/2025 Lesya Ukrainka Volyn National University (Кафедра фінансів)	11 (1) 0.05 %
5	Крутіков 7/25/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	10 (1) 0.04 %
з Інтернету (0.24 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
6	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27942/1/Zdrobylko_2025.pdf	30 (4) 0.13 %
7	https://core.ac.uk/download/pdf/201772628.pdf	15 (1) 0.06 %
8	https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/62a217b9-7259-4eea-a939-607d371cb67a/content	11 (1) 0.05 %

Додаток Б



вул. Інглєзі, 6/1,
м. Одеса, Україна, 65101
www.helvetica.ua
mailbox@helvetica.ua

Стационар: 048 709 38 69
Vodafone: 095 934 48 28
Kyivstar: 097 723 06 08

Від «16» грудня 2025 р.

ДОВІДКА

Видана Стасюку Вячеславу Сергійовичу, здобувачу другого (магістерського) рівня вищої освіти Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Артеменко Ліні Петрівні, кандидату економічних наук, доценту кафедри менеджменту підприємств, Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» про те, що їх стаття на тему *«Реалізація екологічної стратегії підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності в умовах європейського зеленого курсу»* прийнята до публікації у фаховому журналі «Сталий розвиток економіки», випуск 6 (57) / 2025.

Видання входить до категорії Б «Переліку друкованих фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 27.04.2023 року № 491 (додаток 3).

Директор
видавничого дому «Гельветика»,
кандидат економічних наук



Олег ГОЛОВКО