

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«___» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції
циркулярного маркетингу» (на матеріалах ФОП Кедріна Т.А.)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Міщенко Іванна Ігорівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр., професор

Міщенко Д.А.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції
циркулярного маркетингу» (на матеріалах ФОП Кедріна Т.А.)

Виконала:

здобувачка вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-24-1мз

Міщенко І.І.

Науковий керівник: Міщенко Д.А.

Рецензент:

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Міщенко Іванни Ігорівни

1. Тема роботи: «Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу» (на матеріалах ФОП Кедріна Т.А., м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: д.держ.упр., професор, професор кафедри маркетингу Міщенко Д.А.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ФОП Кедріна Т.А. за 2022-2024 рр.;
 - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретико-методичні основи циркулярного маркетингу
 - Розділ 2. Аналіз можливостей впровадження концепції циркулярного маркетингу на підприємстві
 - Розділ 3. Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Міщенко І.І.

Науковий керівник

Міщенко Д.А.

АНОТАЦІЯ

Міщенко І.І. Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних основ циркулярного маркетингу; проведено аналіз можливостей впровадження концепції циркулярного маркетингу на підприємстві; обґрунтовані напрями удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу.

Ключові слова: циркулярний маркетинг, циркулярна економіка, ресурсний потенціал, стратегія.

ANNOTATION

Mishchenko I.I. Improving enterprise activities through the implementation of the circular marketing concept. – Qualification work in the form of a manuscript.

The qualification work is submitted for the Master's degree in the educational and professional program "Marketing" (second level of higher education) in the specialty 075 "Marketing" within the field of study 07 "Management and Administration" at the University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of circular marketing; an analysis of the possibilities for implementing the circular marketing concept at an enterprise has been conducted; directions for improving enterprise activities through the implementation of the circular marketing concept are substantiated.

Keywords: circular marketing, circular economy, resource potential, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ	9
1.1 Сутність і принципи циркулярної економіки та циркулярного маркетингу	9
1.2 Роль циркулярного маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2 Аналіз використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємства	38
2.3 Аналіз ресурсного потенціалу ФОП Кедріна Т.А. для впровадження циркулярного маркетингу	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ	57
3.1 Розробка стратегії впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві	57
3.2 Обґрунтування економічної ефективності та соціальної значущості запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та загострення екологічних проблем традиційна лінійна модель економіки («взяти – виготовити – викинути») демонструє свою обмеженість. Перехід до циркулярної економіки (економіки замкненого циклу) стає світовим мейнстрімом, що вимагає фундаментального переосмислення маркетингових стратегій. Для ринку нерухомості та девелопменту в Україні впровадження концепції циркулярного маркетингу є критично важливим, оскільки будівництво та експлуатація будівель є одними з найбільших споживачів енергії та матеріальних ресурсів. Реалізація циркулярних підходів дозволяє компаніям не лише знижувати операційні витрати, а й формувати унікальні конкурентні переваги через задоволення потреб еко-свідомих клієнтів.

Теоретичні основи циркулярної економіки та сталого маркетингу досліджували такі вчені, як К. Вебстер, В. Макдоно, М. Браунгарт. Питання маркетингового управління на вітчизняному ринку розробляли Л. Балабанова, Н. Куденко, Т. Решетілова та інші. Проте прикладні аспекти трансформації маркетингу в сфері послуг з нерухомості на засадах циркулярності залишаються недостатньо висвітленими в науковій літературі.

Потреба у подальших дослідженнях зумовлена необхідністю розробки конкретних інструментів переходу від продажу об'єктів до моделі «нерухомість як сервіс», що потребує адаптації маркетингового інструментарію до специфіки циклічних процесів та цифровізації клієнтського досвіду.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг

сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємства на основі реалізації концепції циркулярного маркетингу.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність і принципи циркулярного маркетингу;
- дослідити роль циркулярного підходу у формуванні конкурентних переваг;
- здійснити аналіз використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємства
- проаналізувати маркетингову діяльність ФОП Кедріна Т.А.;
- оцінити ресурсний потенціал підприємства для впровадження інновацій;
- розробити стратегію «циркулярного лідера» та обґрунтувати її ефективність.

Об'єкт дослідження – удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу.

Предметом дослідження є методичні підходи та інструменти реалізації концепції циркулярного маркетингу на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить системний підхід до вивчення економічних процесів, що дозволило розглянути діяльність агентства нерухомості як цілісну систему в контексті глобального переходу до сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема метод наукової абстракції, аналізу та синтезу, системно-структурний аналіз, статистико-економічний аналіз, метод SWOT-аналізу, методи фінансового менеджменту та інвестиційного аналізу, метод сценаріїв та аналіз чутливості, графічний метод.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації з маркетингу, нормативно-довідкову літературу, Інтернет-джерела, дані річних статистичних звітів,

матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених, статистичні дані та внутрішні звіти досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні маркетингового міксу підприємства сфери нерухомості через інтеграцію елементів «зеленого» консалтингу та цифровізації послуг, що дозволяє максимізувати цінність об'єктів протягом усього їхнього життєвого циклу.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств, які прагнуть досягти удосконалення логістичної діяльності на засадах маркетингу. Запропонована заходи можуть стати основою для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися під час VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», яка відбулася 30 жовтня 2025 р. в Полтавському державному аграрному університеті (тези доповіді «Удосконалення діяльності підприємства шляхом реалізації концепції циркулярного маркетингу»)

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 88 сторінках основного тексту. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота включає 29 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність і принципи циркулярної економіки та циркулярного маркетингу

У мінливих ринкових умовах для отримання довгострокових конкурентних переваг компанії повинні враховувати нові концепції та методи управління, що ґрунтуються на збалансуванні унікальної цінності компанії, її основних компетенцій, соціальної відповідальності перед власниками та кредиторами, працівниками та місцевою громадою, перед клієнтами та природним середовищем.

Стратегічне управління підприємствами вимагає переосмислення та потребує розроблення гнучких реактивних рішень, переорієнтації стратегії не лише на розвиток самого підприємства, а й на врахування потреб стейкхолдерів та довкілля. Зважена та обґрунтована побудова системи стратегічного управління має вирішальну роль в контексті становлення сталого розвитку як національного пріоритету окремих підприємств та галузей, і економіки загалом. Стратегічний менеджмент є формотворчою запорукою успіху будь-якої організації, що функціонує в непрогнозованих та ризикованих умовах зовнішнього середовища.

Зважаючи на проблему вичерпності та обмеженості природних ресурсів, ідея впровадження кругообігу (циркуляції) ресурсів для забезпечення сталого економічного зростання є особливо актуальною. Ця ідея втілюється у концепції циркулярної економіки. Основна її суть полягає у тому, що ресурси багаторазово повертаються для використання в наступних виробничих циклах, що сприяє збереженню та більш раціональному використанню природно-ресурсного, виробничого, фінансового та кадрового потенціалу підприємства [14, 23, 47].

Концепція циркулярної економіки – одна з передових концепцій сталої, екологічно безпечної, ресурсоефективної економічної системи. Основна ідея циркулярної економіки полягає в тому, щоб замість використання ресурсів в одноразовому циклі перейти на систему повторного використання та відновлення ресурсів у багатьох виробничих циклах. Крім того, впровадження циркулярної економіки може допомогти зменшити негативний вплив господарської діяльності на довкілля та споживчу поведінку населення.

Поняття циркулярної економіки (circular economy) у сучасній науці та практиці розглядається як економічна модель, що спрямована на збереження цінності ресурсів, мінімізацію відходів та замкнення матеріальних потоків у межах виробничо-споживчих систем. Її ідея протиставляється лінійній моделі «взяти – зробити – використати – викинути», натомість передбачає постійне повторне використання, ремонт, переробку та повторне залучення ресурсів до економічного обігу.

Ключові міжнародні документи – зокрема, стратегія ЄС «Circular Economy Action Plan» (2020), Дорожня карта ООН зі сталого споживання та виробництва – визначають циркулярну економіку як основу сталого розвитку та кліматично нейтральної економіки. Ця концепція охоплює три взаємопов'язані виміри: економічний (ефективність використання ресурсів), екологічний (зменшення негативного впливу на довкілля) та соціальний (створення нових моделей зайнятості, культури споживання та соціальної відповідальності бізнесу) [4, 9, 17].

У контексті підприємницької діяльності циркулярна економіка стає каталізатором інновацій, оскільки потребує нових підходів до проектування продуктів, їх життєвого циклу, моделей бізнесу та взаємодії із споживачами. Саме на цьому перетині виникає циркулярний маркетинг – концепція, що інтегрує принципи сталого розвитку та циркулярності у маркетингову стратегію компанії.

Циркулярна економіка в умовах підприємницької діяльності розглядається не лише як інструмент зменшення екологічного навантаження, а як новітня стратегічна

парадигма бізнесу, спрямована на збереження вартості створених ресурсів упродовж максимально можливого часу та створення нових джерел економічної вигоди шляхом повторного використання матеріалів, енергії та знань.

На рівні підприємства вона трансформує класичну логіку управління виробничими процесами, споживанням і розподілом – перетворюючи лінійний ланцюг «виробництво – споживання – утилізація» на замкнену систему «ресурси – продукт – споживання – повернення – відновлення – повторне використання».

Циркулярна економіка ґрунтується на принципах, які визначають її стратегічну логіку у підприємницькому середовищі:

1. Принцип замкнених циклів (Closed-loop principle) – передбачає формування технологічних та логістичних рішень, що забезпечують повернення продуктів, упаковки чи компонентів у виробничий процес після завершення їх первинного використання.
2. Принцип збереження цінності (Value retention) – фокусується на підтриманні максимальної функціональності, вартості та якості продукту через його ремонт, модернізацію, переробку або повторне використання.
3. Принцип ресурсоефективності (Resource efficiency) – спрямований на мінімізацію споживання первинних ресурсів, енергії та води на всіх етапах життєвого циклу.
4. Принцип інноваційної інтеграції (Innovation integration) – підкреслює роль технологічних і організаційних інновацій у створенні конкурентоспроможних рішень для циркулярних моделей.
5. Принцип колаборації (Collaborative networks) – визначає необхідність партнерств між виробниками, споживачами, державними структурами та науковими організаціями задля формування екосистеми циркулярної економіки [1, 2, 7].

У науковій і практичній площині виділяють кілька базових моделей підприємницької діяльності, що реалізують принципи циркулярності (табл. 1.1).

Використання цих моделей забезпечує оптимізацію ресурсних потоків, скорочення витрат, підвищення клієнтської лояльності та появу нових джерел доходу.

Таблиця 1.1.

Базові моделі підприємницької діяльності, що реалізують принципи циркулярності

Модель	Сутність	Приклади застосування
Reuse (повторне використання)	Продовження життєвого циклу продукції шляхом її багаторазового використання	Виробники склотари, багаторазових пакувань, побутової техніки
Repair & Refurbish (ремонт і відновлення)	Повернення товарів у обіг через сервісне обслуговування, модернізацію, оновлення	Apple, Dell, IKEA Circular Hub
Remanufacture (повторне виробництво)	Використання компонентів з відпрацьованої продукції для створення нової	Caterpillar, Bosch, Siemens
Recycle (переробка)	Перетворення відходів у вторинні ресурси або енергію	Виробники полімерів, металургійні підприємства
Product-as-a-Service (продукт як сервіс)	Перехід від продажу товарів до надання послуг користування (оренда, підписка)	Philips Lighting, Rolls-Royce (Power by the Hour)
Sharing platforms (платформи спільного використання)	Створення цифрових платформ для обміну, оренди, колективного використання ресурсів	Uber, Airbnb, BlaBlaCar

Джерело: розроблено автором за даними [9, 13, 69]

Реалізація циркулярних принципів у сучасному підприємстві неможлива без інформаційно-цифрової інфраструктури, що забезпечує прозорість, контроль і ефективність усіх стадій життєвого циклу продукту.

До ключових технологічних рушіїв циркулярної економіки належать:

- Big Data та аналітика життєвих циклів (LCA analytics) – для моніторингу стану продуктів, прогнозування попиту і планування повторного використання.
- Інтернет речей (IoT) – для відстеження стану обладнання, логістичних потоків і контролю за зворотними поставками.

- Blockchain – для створення прозорих ланцюгів постачання і підтвердження екологічної автентичності продуктів.
- Штучний інтелект (AI) – для оптимізації матеріальних потоків, автоматичного сортування відходів, прогнозування попиту на циркулярні продукти.
- 3D-друк (Additive manufacturing) – для скорочення виробничих відходів і локалізації процесів виготовлення [19, 23, 71].

Завдяки цим інструментам підприємство отримує можливість не лише зменшити ресурсні витрати, а й вибудовувати персоналізовану циркулярну взаємодію з клієнтом, забезпечуючи прозорість і відчуття причетності до сталого розвитку.

Впровадження циркулярних підходів на підприємстві має мультиплікативний ефект:

- Економічний – зниження витрат на закупівлю ресурсів і утилізацію відходів, підвищення ефективності виробництва.
- Екологічний – скорочення обсягів викидів, зменшення вуглецевого сліду, оптимізація використання води та енергії.
- Соціальний – створення нових робочих місць у сфері переробки, ремонту, логістики зворотних потоків.
- Іміджевий – підвищення довіри до бренду, залучення екологічно свідомих споживачів, формування корпоративної репутації сталого підприємства.

Незважаючи на очевидні переваги циркулярних бізнес-моделей, їх впровадження стикається з численними викликами та бар'єрами, які можуть гальмувати поширення їх застосування. Технічні бар'єри є одними з основних викликів для впровадження циркулярних бізнес-моделей в Україні. Розробка нових технологій для переробки матеріалів, ремонту продукції та створення нових процесів є складною та дорогою. Крім того, необхідність постійного вдосконалення технологій та адаптація їх до змінюваних умов ринку може створювати додаткові труднощі для бізнесу [14]. В Україні існує проблема з недостатньою кількістю сучасних станцій для збору та переробки різних

типів відходів. Наприклад, ще не налагоджена система збору та переробки рідкоземельних металів, які використовуються в електронних пристроях (смартфони, комп'ютери). Для того, щоб вирішити цю проблему, необхідно значно збільшити кількість спеціалізованих підприємств для переробки таких відходів. В Україні ці процеси часто покладаються на неофіційні канали, що також є перешкодою для ефективного впровадження циркулярних бізнес-моделей. Технічні бар'єри також включають недостатній рівень розвитку технологій переробки, особливо для нових типів матеріалів, таких як композитні матеріали чи сучасні пластики. У країні, де технологічні можливості відстають від потреб циркулярної економіки, важко реалізувати повний цикл переробки.



Рис. 1.1 Основні складові циркулярної економіки

Джерело: розроблено автором за даними [20, 33, 52]

З економічної точки зору головні труднощі пов'язані з високими початковими витратами на створення інфраструктури для циркулярних бізнес-моделей. Інвестиції в переробку відходів, модернізацію технологічних процесів, а також в інтеграцію нових еко-технологій можуть бути значними. Для українських підприємств, особливо малих і середніх, ці витрати часто є непосильними, оскільки більшість бізнесів намагаються мінімізувати витрати, не вкладаючи кошти у довгострокові екологічні проєкти. В Україні існують певні програми для підтримки сталого розвитку, однак фінансування циркулярних ініціатив залишається обмеженим. Підприємства, які хочуть впровадити нові технології, часто не мають достатнього доступу до кредитних ресурсів, а рівень державної підтримки є недостатнім.

Ключовим чинником для успішного впровадження циркулярних бізнес-моделей є поведінка споживачів. Дослідження показують, що споживачі, які мають високу екологічну свідомість, більш готові сприймати моделі, орієнтовані на повторне використання, переробку та заміщення традиційних лінійних моделей споживання. Однак соціологічні дослідження також показують, що змінити поведінку споживачів можна лише за умови створення певних стимулів, таких як економічні вигоди, державні програми підтримки або підвищення рівня освіченості щодо екологічних проблем [13].

Основні складові циркулярної економіки наведено на рисунку 1.1.

Популярність циркулярної економіки серед бізнесу зростає через кілька ключових факторів:

по-перше, зростаюча обізнаність про екологічні проблеми та зміни клімату підштовхує компанії до пошуку сталих рішень;

по-друге, зміни в законодавстві, які стимулюють зменшення відходів і забезпечують екологічні інновації, стали важливими для багатьох бізнесів;

по-третє, споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють відповідальність щодо навколишнього середовища, що змушує компанії адаптувати свої стратегії.

Основні цілі, завдання та результати, що можна досягти від впровадження принципів циркулярної економіки наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні цілі, завдання та результати від впровадження циркулярної економіки

Показники	Характеристика
Цілі	перехід до ефективних моделей споживання і виробництва; забезпечення прозорості, безпеки, довговічності і екологічної стійкості міст і населених пунктів; раціональне використання природних ресурсів; зменшення обсягів утворення відходів та зниження викидів; створення нових робочих місць для населення; сприяння здоровому способу життя та підвищенню благополуччя для всіх; забезпечення доступної та якісної освіти, підтримка можливостей навчання на протязі життя; розвиток стійкої інфраструктури; підтримка розвитку ринків вторинної сировини; сприяння універсальній та сталій індустріалізації та інноваціям; збереження океанів, морів і морських ресурсів
Етапи	розробка стратегії для переходу до циркулярної економіки; розвиток необхідної інфраструктури для циркулярної економіки; мінімізація використання первинних ресурсів; інвестування в нові технології рециклінгу; створення нового сектору переробної промисловості; охорона та відновлення екосистем на національному рівні.
Результати	виробництво з відповідальним підходом і мінімізацією відходів; створення нових робочих місць у різних галузях економіки; боротьба з бідністю, створення гідних робочих місць та підтримка економічного зростання; зменшення впливу на клімат; забезпечення доступної чистої енергії, води та санітарії; покращення здоров'я і благополуччя; забезпечення якісної освіти, стійких міст і зв'язків; розвиток високотехнологічної промисловості, інновацій та відповідної інфраструктури

Джерело: розроблено автором за даними [51, 53, 60]

Сучасна циркулярна економіка розглядається як екосистема, у межах якої підприємства, постачальники, споживачі, наукові інституції та державні структури взаємодіють на основі спільних цінностей сталості. Це зумовлює перехід від конкуренції до коопетиції (co-opetition) – співпраці конкурентів у сферах спільного використання ресурсів, логістики, R&D.

Важливою передумовою ефективного функціонування такої системи є формування політики підтримки з боку держави (зелені закупівлі, податкові стимули,

стандарти екодизайну), а також освітня й культурна трансформація споживачів, що підвищує попит на циркулярні товари та послуги.

Попри численні переваги, впровадження циркулярних практик у бізнесі часто стикається з певними труднощами:

- високі початкові витрати на розробку нових продуктів або перехід до екодизайну;
- нестабільність постачання відповідних матеріалів та ресурсів для виробництва;
- недостатня поінформованість споживачів та потенційних клієнтів щодо переваг циркулярних продуктів;
- обмеження на рівні регуляцій та податкові стимули, що заохочують використання сталих технологій [14, 25, 28].

У серпні 2024 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, і затверджено операційний план заходів з її реалізації на 2024-2027 роки. Індекс політик щодо малого і середнього підприємництва країн Східного партнерства 2024 року свідчить про покращення в різних сферах державної політики, зокрема щодо створення інституційної бази, доступу до фінансування та підтримки інновацій. Україна посідає перше місце за кількістю вимірів покращення політики. Найбільший прогрес відзначено в операційному середовищі для малого і середнього підприємництва, підприємницькій освіті/жіночому підприємстві та підприємницьких навичках. Основними напрямками для покращення залишаються регулювання банкрутства, «зелена економіка» та підтримка інновацій.

Операційна ціль «Стимулювання «зеленого переходу»» передбачає:

- 1) підтримку сталих практик забезпечення «зеленого переходу» та екологічної модернізації малого і середнього підприємництва, зокрема шляхом фінансування енергоефективних інвестицій малого і середнього підприємництва та створення екоіндустріальних парків;

2) стимулювання використання практик циркулярної економіки, що сприятиме підвищенню ресурсоемності та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, відокремлення економічного зростання від інтенсивного використання природних ресурсів, а також поліпшення екологічного благополуччя та здоров'я громадян [11, 54].

Серед основних завдань для реалізації цієї операційної цілі:

1) підтримка малого і середнього підприємництва в оцінці їх екологічного та соціального впливу відповідно до загальноприйнятих підходів, зокрема розробка онлайн-інструменту для самооцінки малого і середнього підприємництва щодо їх вуглецевого сліду на основі розроблених національних коефіцієнтів викидів і загальновизнаних міжнародних підходів, стандартів і методик;

2) розроблення та створення пільгового кредитування підприємств, що відповідають критеріям Зеленої таксономії ЄС або відповідної національної таксономії в разі її затвердження;

3) організація інформаційно-просвітницьких кампаній для представників малого і середнього підприємництва з питань «зеленого переходу», впровадження міжнародного досвіду, зокрема державчленів ЄС;

4) проведення семінарів та здійснення інших заходів із розбудови спроможності щодо впровадження циркулярних бізнес-моделей і «зеленого переходу» [16,41].

Очікуваними результатами досягнення цієї операційної цілі є підвищення екологічної відповідальності малого і середнього підприємництва, фінансова підтримка для заходів з енергоефективності та циркулярної економіки, заохочення сталого управління виробництвом серед малого і середнього підприємництва.

1.2. Роль циркулярного маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства

Фонд Еллен Мак-Артур виокремлює три ключові особливості, властиві циркулярній економіці:

- посилений контроль за запасами природних ресурсів і дотриманням сталого балансу поновлюваних ресурсів для збереження і підтримання природного капіталу на невичерпному рівні;

- оптимізування процесів споживання шляхом розроблення і поширення продукції, комплектуючих і матеріалів, що відповідають найвищому рівню їх повторного використання;

- виявлення і запобігання негативних зовнішніх ефектів виробничої діяльності для підвищення ефективності економічної та екологічної систем [18,31].

Перехід до моделей циркулярної економіки стає неминучим у контексті стрімкого зростання чисельності населення і пов'язаних з цим значних обсягів споживання, а також збільшення техногенних впливів, зменшення запасів невідновлюваних ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Ця концепція виникла за аналогією кругообігу ресурсів у живій природі (біомімікрії), де жодна ланка не є зайвою і знаходить своє повторне використання для користі інших істот у екосистемі. Розвиток виробничої діяльності людини змістив цей кругообіг, зробивши його більш лінійним.

Беручи до уваги особливості технічного циклу, циркулярна економіка значною мірою замінює концепцію власності на концепцію доступу та продуктивності: підприємства можуть трансформувати продаж продуктів у продаж послуги їх використання, а не однобічне споживання.

Варто зауважити, що система циркулярної економіки не може бути повністю замкненою, як і будь-яка система в світі. На її виході існує так званий «відтік втрат», який повинен бути мінімізований, зокрема, шляхом анаеробного спалювання відходів

для виробництва альтернативної енергії або використанням утворених відходів у інших галузях.

Підприємства можуть по-різному реагувати на виклики сталого розвитку, відповідно до їхніх стратегій та пріоритетів. Деякі організації просувають екологічні та циркулярні ініціативи з метою досягнення «етичного лідерства» та створення позитивного впливу на імідж підприємства; інші компанії головним чином націлюються на зменшення витрат шляхом повторного використання сировини, а деякі компанії зосереджуються на економії споживанні енергії. Однак, впровадження циркулярної економіки вимагає принципових змін у способі ведення бізнесу, зосередження на переробці відходів, уникнення забруднення навколишнього середовища, продовження циклу використання продуктів та матеріалів та регенерації природних систем [26,59].

Враховуючи, що сталий розвиток та, зокрема, прийняття та впровадження моделей циркулярної економіки є довготерміновими цілями, що вимагають рішень вищого керівництва, доцільним є закладання принципів циркулярної економіки на етапі формування корпоративної стратегії

Включення маркетингу в контекст циркулярної економіки потребує переосмислення його ролі і значення. Наступні кроки у зміні методологічних підходів до розуміння, планування і реалізації маркетингу визначаються наступним чином:

1. Необхідно перейти до системного підходу у вивченні, плануванні та аналізі маркетингової політики як частини суспільно-економічної та культурної системи. Це передбачає розгляд маркетингу не лише на рівні окремих організацій (мікромаркетинг), але й управління маркетинговими системами на рівні національної економіки. Важливим елементом стає національна маркетингова політика з урахуванням освітніх ініціатив для розвитку відповідального споживання.

2. Маркетинг на рівні національної економіки та організацій має розглядатися як не лише частина системи збуту або споживання, але й як складова соціо-економіко-

технологічної підсистеми, спрямованої на підтримку виробництва та впровадження інновацій у контексті відповідального та раціонального споживання.

3. Необхідно розробити та впровадити національну стратегію для розвитку цифрового маркетингу. Використання цифрових інструментів у ланцюгах постачання може сприяти збереженню енергії та мінімізації використання не відновлюваних ресурсів, що є ключовим аспектом циркулярної економіки [48,51].

Циркулярний маркетинг – це комплексна система управління створенням, просуванням і споживанням цінності, побудована на засадах повторного використання, продовження життєвого циклу продукту, мінімізації негативного впливу на довкілля та формування екологічно відповідальної поведінки споживачів.

Науковці трактують його по-різному:

- Kotler & Keller розглядають циркулярний маркетинг як розвиток концепції соціально відповідального маркетингу, орієнтований на цінності «reuse, reduce, recycle».
- Geissdoerfer et al. вбачають у ньому стратегічний підхід до створення цінності на основі ресурсоефективності та довгострокових клієнтських відносин.
- Pieroni, McAloone & Pigosso визначають його як комунікаційно-аналітичну систему, яка формує споживчі практики, спрямовані на продовження життєвого циклу продукту.
- Kirchherr et al. наголошують, що циркулярний маркетинг – це не лише екологічна, а й економічна стратегія сталого зростання, здатна забезпечити нові ринкові ніші [54,59].

Основні принципи циркулярного маркетингу включають:

1. Замкнутість потоків – побудова виробничо-споживчих ланцюгів, у яких відходи однієї ланки стають ресурсом іншої.
2. Дизайн для повторного використання – планування продуктів так, щоб їхні компоненти можна було легко ремонтувати, оновлювати або переробляти.

3. Відповідальне споживання і просвітництво – комунікація бренду має стимулювати екологічно свідому поведінку споживачів.

4. Прозорість та простежуваність (traceability) – інформування споживачів про походження, склад і вплив продуктів на довкілля.

5. Інновації та діджиталізація – використання цифрових технологій для моніторингу життєвого циклу продукції, прогнозування попиту та оптимізації повторних циклів [57,61].

Інтеграція циркулярних принципів у маркетинг дозволяє створити унікальну ціннісну пропозицію, яка виходить за межі функціональних характеристик товару. Основними акцентами маркетингових кампаній є: екологічна відповідальність, автентичність продукту, соціальний вплив, освітня місія.

Циркулярні бізнес-моделі можуть бути економічно вигідними навіть у короткостроковій перспективі. Низька собівартість апсайклінгових матеріалів, відмова від одноразової упаковки, підвищення середнього чека за рахунок залучення лояльної еко-аудиторії – усе це сприяє рентабельності. Успішна реалізація циркулярних стратегій часто супроводжується створенням спільноти навколо бренду, що дозволяє підприємствам не лише продавати товар, а й формувати стійкі взаємини з клієнтами, залучаючи їх до еко-ініціатив.

Відмінності між поняттями зеленого та циркулярного маркетингу наведено у таблиці 1.3.

Існує потенціал для масштабування таких практик, зокрема шляхом трансформації некомерційних ініціатив у сервісні або франчайзингові моделі малого бізнесу. Незважаючи на позитивні приклади, масштабне впровадження циркулярної економіки вимагає підтримки з боку держави та доступу до фінансування, інкубаційних програм і навчання.

Взаємозв'язок між циркулярною економікою та маркетингом проявляється у формуванні нової ціннісної пропозиції підприємства: продукт перестає бути

одноразовим товаром, а стає сервісом або рішенням («product-as-a-service»), що продовжує приносити користь клієнтові впродовж тривалого часу. Таким чином, маркетинг набуває функції архітектора циркулярних відносин між підприємством, споживачем і суспільством.

Таблиця 1.3

Відмінності між «зеленим» та циркулярним маркетингом

Параметр	Зелений маркетинг	Циркулярний маркетинг
Основна мета	Зменшити шкоду для довкілля	Замкнути цикл матеріалів, уникнути відходів
Фокус	Екологічність продукту	Екологічність всього життєвого циклу
Роль споживача	Споживає менше або обирає «зелене»	Бере участь у повторному використанні, ремонті тощо
Приклад	Біопакування	Повернення тари, апсайклінг, послуги замість власності

Джерело: розроблено автором за даними [51, 53, 60]

Циркулярний маркетинг стає одним із ключових інструментів формування довгострокових конкурентних переваг у сучасній економіці, де все більше значення мають сталість, інноваційність і соціальна відповідальність бізнесу.

Конкурентоспроможність у циркулярній бізнес-моделі ґрунтується не лише на якості чи ціні продукту, а й на цінності життєвого циклу – здатності компанії зберігати, поновлювати або відновлювати вартість товарів та матеріалів після їх використання.

Основні напрями, за якими циркулярний маркетинг формує конкурентні переваги, охоплюють:

1. Інноваційність продукту та моделі бізнесу. Підприємства, що впроваджують моделі «reuse, refurbish, remanufacture», демонструють більш високу адаптивність до змін ринку. Вони створюють нові види цінності, наприклад, послуги оренди замість продажу (IKEA Circular Hub, Philips Lighting).

2. Формування лояльності споживачів. Екологічно відповідальні бренди, які впроваджують принципи циркулярності, підвищують довіру споживачів, зміцнюють

репутацію і створюють «емоційну лояльність», що є важливою нематеріальною перевагою.

3. Зниження операційних витрат і ризиків. Повторне використання матеріалів, енергозбереження та оптимізація логістичних потоків зменшують витрати й роблять підприємство більш стійким до коливань цін на ресурси.

4. Вихід на нові ринкові сегменти. Циркулярні продукти часто відкривають нові ніші: ринки refurbished-техніки, «зелених» матеріалів, zero-waste упаковки, сервісних моделей тощо.

5. Цифрова трансформація маркетингово-логістичних процесів. Використання big data, штучного інтелекту, систем відстеження життєвого циклу товарів (IoT, блокчейн) дозволяє забезпечити прозорість, точність прогнозування попиту і підвищити ефективність управління ресурсами [52,64].

Таблиця 1.4

Система показників ефективності циркулярного маркетингу

Напрямок оцінювання	Основні KPI	Очікуваний ефект
Економічна ефективність	Зниження собівартості, коефіцієнт ресурсоефективності	Оптимізація витрат, підвищення прибутковості
Екологічна стійкість	Рівень переробки відходів, вуглецевий слід (CO ₂ per unit)	Зменшення екологічного впливу
Соціальна відповідальність	Індекс довіри споживачів, частка еко-споживачів	Зростання лояльності, зміцнення репутації
Інноваційний потенціал	Кількість циркулярних продуктів/сервісів, R&D-витрати	Підвищення конкурентоспроможності
Маркетингові комунікації	Частка «зелених» кампаній, engagement rate	Підвищення впізнаваності бренду

Джерело: розроблено автором за даними [55, 57, 69]

Управління циркулярним маркетингом охоплює кілька взаємопов'язаних функцій:

- Аналітична – дослідження ринку, виявлення потенціалу повторного використання та переробки продуктів.

- Інноваційна – розроблення нових продуктів та сервісів із мінімальним екологічним слідом.
- Комунікаційна – формування позитивного ставлення споживачів до «зелених» ініціатив бренду.
- Логістична – управління зворотними потоками (reverse logistics) для забезпечення циркуляції ресурсів.
- Контрольна – вимірювання ефективності циркулярних рішень через KPI [70,71].

Таким чином, циркулярний маркетинг формує нову парадигму конкурентоспроможності, у якій ключову роль відіграють інновації, екологічна відповідальність, цифровізація та створення довгострокової цінності для споживача і суспільства.

Для ілюстрації можна навести узагальнену систему показників ефективності циркулярного маркетингу (табл. 1.4).

Для досягнення максимального ефекту від інтеграції циркулярної економіки у маркетинг, можна рекомендувати підприємствам:

1. Розвивати довгострокові відносини з постачальниками екологічно чистих матеріалів та партнерами, що підтримують принципи сталого розвитку.
2. Активно комунікувати з клієнтами про екологічні ініціативи та їхні переваги, підвищуючи таким чином їхню лояльність.
3. Впроваджувати моделі економії ресурсів, такі як повторне використання або оренда, що дозволяє зменшити витрати та сприяє залученню нових споживачів [25,38].
4. Інвестувати в інноваційні технології та вдосконалення процесів, що дозволяють знижувати витрати на енергію та матеріали, а також зменшувати кількість відходів.

Важливий вплив на думку суспільства має один із елементів маркетингових комунікацій – public relations (PR), або зв'язки з громадськістю, за допомогою якого здійснюється вплив на громадську думку, а також встановлення міцних відносин з

безліччю різноманітних аудиторій: населення, споживачі і клієнти, органи влади, інвестори та акціонери, громадські організації, постачальники, персонал, партнери та конкуренти. Маркетологи можуть використовувати PR для того, щоб довести до широких кіл громадськості ідею про те, що основним завданням циркулярної економіки є намір діяти в інтересах громадськості [68].

Також важливу роль у просуванні циркулярної економіки відіграє екологічна реклама – вид некомерційної реклами для впровадження екологічної політики держави та вирішення важливих загальнозначущих регіональних та глобальних екологічних проблем. Вона систематично привертає увагу широкої аудиторії до проблем екології. У ній ставиться акцент на важливі проекти, для реалізації яких необхідна участь усього населення або посильний внесок усіх небайдужих. Ця реклама створює основу для екологічного виховання населення [8].

Впровадження циркулярного маркетингу вимагає системного підходу, у тому числі зміни операційних процесів, логістики, партнерських зв'язків і освітньої комунікації зі споживачем.

Маркетингові стратегії, що інтегрують принципи циркулярності, відрізняються ціннісною орієнтацією: ключовими інструментами є *storytelling*, освіта клієнтів, акцент на відповідальному споживанні та формування лояльної еко-аудиторії. Циркулярні моделі демонструють не лише екологічну, але й економічну ефективність: зниження витрат на сировину, логістику, упаковку супроводжується зростанням доданої вартості та клієнтської лояльності.

Рентабельність циркулярних підходів обумовлена поєднанням низької собівартості, високої символічної цінності продукту та активної участі клієнта в циркулярному циклі (через повернення, апсайклінг, ремонт, повторне використання тощо).

Циркулярний маркетинг, на відміну від традиційного «зеленого», передбачає більш глибоку трансформацію бізнес-моделі, що включає не лише екологічний імідж, а

й нові форми споживання та клієнтської взаємодії. Досвід демонструє, що підприємства можуть виступати каталізаторами циркулярної трансформації на локальному рівні, проте масштабування подібних практик вимагає підтримки з боку державної політики, освітніх програм та доступу до фінансування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено дослідження концепції циркулярного маркетингу як інструменту трансформації сучасних бізнес-моделей. За результатами теоретичного огляду встановлено, що циркулярний маркетинг є логічною відповіддю на кризу лінійної економіки, оскільки він пропонує механізми створення доданої вартості без надмірного виснаження природних ресурсів.

Визначено, що на відміну від традиційного маркетингу, який стимулює одноразове споживання, циркулярний підхід базується на принципах регенерації, подовження життєвого циклу продуктів та каскадного використання ресурсів.

Доведено, що впровадження циркулярного маркетингу дозволяє підприємству сформувати якісно нові конкурентні переваги. По-перше, це репутаційна перевага, яка виникає завдяки відповідності цінностям еко-свідомого споживача. По-друге, це операційна перевага, що базується на оптимізації витрат через цифровізацію послуг та дематеріалізацію процесів. По-третє, це стратегічна перевага, зумовлена гнучкістю бізнес-моделі до можливих законодавчих змін у сфері екологічного регулювання.

Особливу увагу приділено специфіці циркулярного маркетингу у сфері послуг. З'ясовано, що ключовим об'єктом маркетингового впливу тут стає не фізичне володіння, а доступ до корисної функції. Теоретичне обґрунтування концепції «Cradle-to-Cradle» (від колиски до колиски) в контексті нерухомості показало, що маркетинг має

супроводжувати об'єкт на всіх етапах – від проектування еко-будинку до його вторинного продажу чи реновації.

Таким чином, результати першого розділу закладають підґрунтя для перегляду маркетингової стратегії підприємства у бік сталості та циклічності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Агентство нерухомості – це підприємство, яке спеціалізується на купівлі, продажу, оренді або управлінні нерухомістю, такою як квартири, будинки, офісні приміщення чи комерційна нерухомість. ФОП Кедріна Т.А. засноване у 2018 році та спеціалізується на наданні послуг у сфері нерухомості. Основними напрямками діяльності компанії є продаж, оренда житлових та комерційних об'єктів та землі.

ФОП Кедріна Т.А. має професійну та динамічну команду, яка працює над задоволенням потреб своїх клієнтів. З моменту заснування співпрацює з приватними особами, малим і середнім бізнесом і великими компаніями. Висока якість послуг забезпечує постійну довіру клієнтів, серед яких провідні забудовники Дніпровського району та області.

Окрім традиційних послуг, таких як підбір нерухомості, ФОП Кедріна Т.А. пропонує:

- експертну оцінку вартості нерухомості;
- юридичний супровід угод;
- консультації щодо інвестицій у нерухомість.

Фахівці агентства допомагають клієнтам підібрати оптимальні варіанти об'єктів, консультують щодо ситуації на ринку та створюють умови для успішного укладання угод.

ФОП Кедріна Т.А. надає консультації та послуги у сфері нерухомості відповідно до чинного законодавства.

Основні особливості здійснення діяльності агентствами нерухомості наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості діяльності агентств нерухомості

Посередницька роль	Агентство нерухомості діє як посередник між продавцями і покупцями або між орендодавцями і орендарями. Вони допомагають влаштувати угоди, забезпечуючи ефективний контакт та проведення операцій.
Експертність	Агентства нерухомості мають фахівців, які мають глибокі знання про ринок нерухомості, правові аспекти, цінову політику та інші важливі аспекти сфери.
Маркетингові послуги	Вони здійснюють маркетингові заходи для привернення покупців або орендарів, такі як реклама нерухомості в медіа, інтернетплатформах, організація відкритих показів або виставок.
Юридична підтримка	Агентства нерухомості надають юридичну консультацію та допомогу у складанні договорів, перевірці юридичної чистоти нерухомості та вирішенні спорів.
Клієнтське обслуговування	Вони забезпечують індивідуальне обслуговування клієнтів, допомагаючи вибрати найбільш підходящі варіанти нерухомості відповідно до їх потреб і бюджету.
Управління нерухомістю	Деякі агентства надають послуги з управління нерухомістю, які включають в себе збирання орендної плати, ремонт і обслуговування майна, а також вирішення питань з орендарями.

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [1, 3, 5, 7, 10, 12]

Підприємство дотримується принципу законності у всіх аспектах своєї роботи, забезпечуючи прозорість і чесність у взаємодії з клієнтами та партнерами.

Цілі ФОП Кедріна Т.А. – отримання прибутку шляхом реалізації посередницької діяльності на ринку нерухомості.

Місія – надання високоякісних послуг населенню.

Тип структури – лінійно-функціональний. Ця структура зорієнтована на великий обсяг інформації, що передають з одного рівня до іншого управління. тство нерухомості складається з 4 відділів: юридичний відділ; маркетинговий відділ; відділ продажу та оренди нерухомості житлових об'єктів; відділ продажу, оренди комерційний об'єктів; керівництво агентства. Детальну структуру зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаціна структура агентства нерухомості ФОП Кедріна Т.А.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

ФОП Кедріна Т.А. має у своєму розпорядженні високоякісних спеціалістів, які є фахівцями у сфері брокерських операцій та ріелтерства. Спеціалісти агентства надають кваліфіковані консультації з питань нерухомості на ринку Дніпра. Колектив працює злагоджено, завдяки зусиллям керівництва. У таблиці 2.2 наведено динаміку працівників за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників ФОП Кедріна Т.А. у 2022-2024 рр.

Працівники	Чисельність осіб за роками			Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2024	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Керівники	4	5	5	1	25,0	-	-
Спеціалісти	14	18	13	4	28,5	-5	-27,8
Технічний персонал	2	3	3	1	50,0	-	-
Середньооблікова чисельність	20	26	21	6	30,0	-5	-19,2
в тому числі:							
Жінки	5	6	8	1	20,0	2	33,3
Чоловіки	15	20	13	5	33,3	-7	-35,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За результатами аналізу у 2023 році склад працівників змінився, збільшилась кількість робочих, спеціалістів стало більше лише на 4 особи. У 2024 році спостерігається значне зменшення спеціалістів. Аналіз структури персоналу за статтю показав, що його структура також майже не змінилася. Жінки становлять майже 40% в 2024 році від усієї кількості співробітників, при цьому вони переважно обіймають такі посади як: економіст, бухгалтер, маркетолог, менеджер.

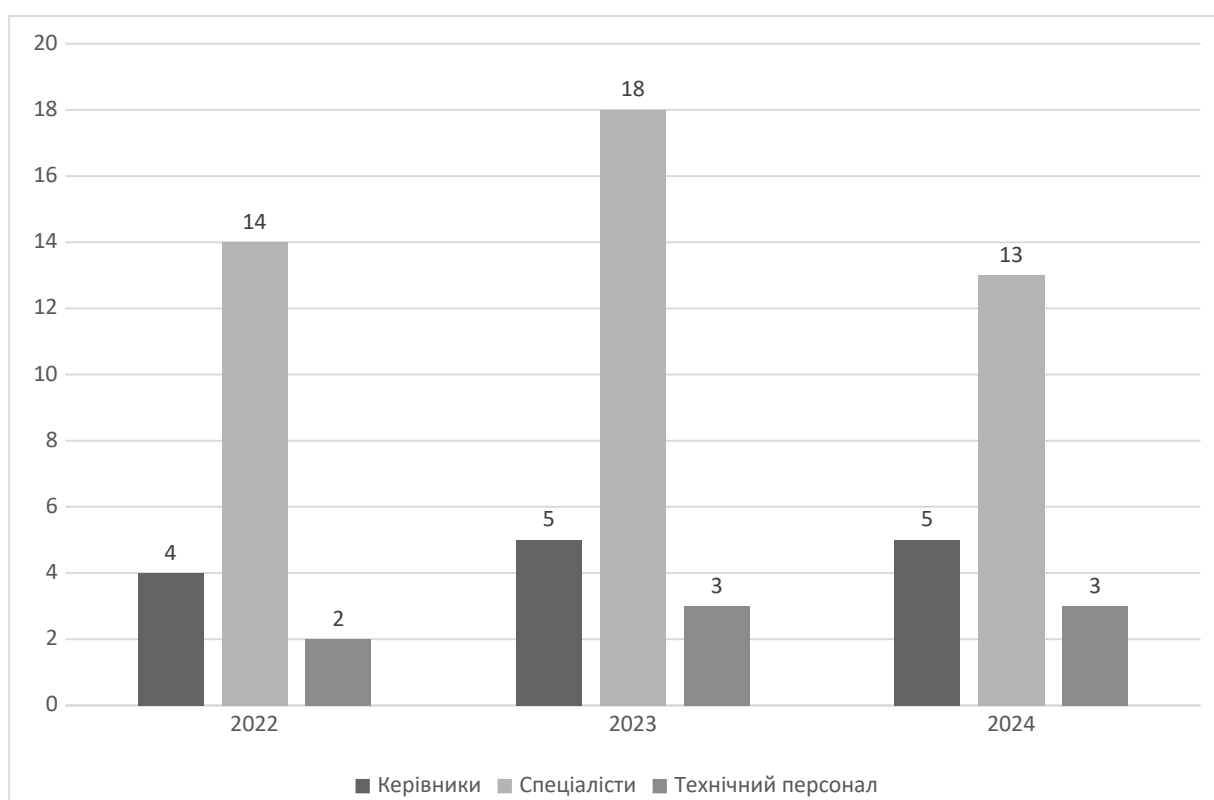


Рис 2.2 Чисельність працівників різних категорій ФОП Кедріна Т.А. у 2022-2024рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Наочне співвідношення працівників різних категорій та зміну їх кількості зобразили на рисунку 2.2, в процесі аналізу якого можемо зробити висновок про те, що у складі працівників підприємства, що розглядається, переважають спеціалісти, хоча їх

кількість і скоротилася у 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 1 особу, але у порівнянні з іншими категоріями персоналу вони займають найбільшу питому вагу. Чисельність керівників у 2024 році в співставленні з 2022 роком збільшилася на 1 особу, така ж сама зміна відбулася і щодо чисельності технічного персоналу.

У таблиці 2.3 наведено дані щодо динаміки показників, які характеризують віковий склад працівників досліджуваного підприємства. Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи. Персонал поділяється на п'ять категорій: робітники; технічні службовці; фахівці; професіонали; керівники. Аналіз даних відображених у таблиці дозволяє зробити висновок про те, що у чисельності штатних працівників протягом усього досліджуваного періоду переважають особи у віці 35-49 років та 18-34 роки.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників вікового складу працівників ФОП Кедріна Т.А. у
2022-2024 рр.**

Показник	Частка, %			Відхилення 2023 р. до 2022 р.		Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
в чисельності штатних працівників у віці 18–34 роки	5	10	8	5	50,0	-2	-20,2
35–49 років	10	12	8	2	20,0	-4	-33,3
50–54 роки	3	2	3	-1	-33,3	-1	50,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Плинність персоналу охоплює сукупність звільнень працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Плинність персоналу класифікується за різними ознаками. Зокрема, за критерієм відповідності інтересам підприємства

плинність може бути функціональною та дисфункціональною. При цьому якщо перша не підриває кадрову безпеку підприємства, то друга – становить їй пряму загрозу. В основу виділення активної та пасивної плинності покладаються мотиваційні чинники та суб'єкт, який ініціює звільнення.

Показники, що характеризують плинність кадрів на підприємстві наведено у таблиці 2.4. Працівники прибувають на підприємство з професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів, а також інших джерел. Вибуття відбувається шляхом виходу на пенсію, за хворобою (інвалідністю), за власним бажанням, за згодою сторін, за порушення правил техніки безпеки, санітарії, трудової дисципліни. При цьому кількість вибувших працівників протягом періоду, що розглядається переважає над чисельністю тих, що були прийняті на підприємство.

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху кадрів ФОП Кедріна Т.А. у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2024	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Прибуло працівників - всього	10	11	12	1	10,0	1	9,0
з проф.тех. училищ	2	6	3	4	200,0	-3	-50,0
з ВНЗ	4	2	2	-2	-50,0	-	-
з інших джерел	4	3	4	-1	-25,0	1	33,3
Звільнено працівників - всього	14	18	12	4	28,5	-6	-33,3
вийшли на пенсію	5	3	2	-2	-40,0	-1	-33,3
за хворобою (інвалідністю)	2	-	1	-2	-100	1	100,0
за власним бажанням	4	8	4	4	200	-4	-50,0
за згодою сторін	2	2	3	-	-	1	50,0
за порушення правил - техніки безпеки, санітарії, дисципліни	1	5	2	4	-	-3	-60,0
Середньооблікова чисельність працівників	20	26	21	6	30,0	-5	-20,0

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

В 2022 році на організації збільшилась чисельність працівників на 1 особу – за рахунок прийняття на роботу випускника вищих навчальних закладів та за вільним наймом. Одночасно кількість звільнених працівників збільшилась на 4 особи. В 2024 році відбулося зменшення кількості працівників на 5 осіб за рахунок прийняття на роботу молодих спеціалістів (випускників навчальних закладів).

З метою глибшого вивчення результатів діяльності підприємства на ринку наведемо порівняльно-аналітичну характеристику балансу, що дозволить оцінити динаміку фінансового стану підприємства за три роки. Результати аналізу представимо у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників балансу ФОП Кедріна Т.А. у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р (тис. грн)	2023 р (тис. грн)	2024 р (тис. грн)	Абсолютне відхилення (2024- 2022), тис. грн	Темп росту (2024/2022), %
Активи					
Основні засоби	1500	1650	1800	+300	120%
Оборотні активи	800	900	1100	+300	137.5%
Дебіторська заборгованість	400	450	500	+100	125%
Грошові кошти	200	250	300	+100	150%
Пасиви					
Власний капітал	1200	1400	1600	+400	133.3%
Довгострокові зобов'язання	800	800	800	0	100%
Короткострокові зобов'язання	700	800	900	+200	128.6%
Фінансові результати					
Чистий прибуток	400	450	550	+150	137.5%
Рентабельність активів, %	15%	16%	17%	+2 п.п.	-
Коефіцієнт ліквідності	1.14	1.15	1.22	+0.08	-

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Фінансовий стан агентства нерухомості за три роки показав позитивну динаміку. Активи компанії поступово збільшуються, зросли на 300 тис. грн (+20%) за рахунок

збільшення оборотних активів та грошових коштів, що свідчить про підвищення ліквідності. Водночас власний капітал також зростає (на 400 тис. грн (+33.3%)), що є ознакою фінансової стабільності та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Незважаючи на незначне збільшення короткострокових зобов'язань, така ситуація не становить загрози, оскільки установа збільшила обсяг ліквідних активів. Такий баланс дозволяє підтримувати високий рівень платоспроможності, що підтверджується покращенням коефіцієнта ліквідності. Агентство демонструє здатність отримувати кращий прибуток з кожної гривні інвестованих коштів як за рахунок підвищення попиту на його послуги, так і за рахунок ефективного управління ресурсами. Чистий прибуток зріс на 150 тис. грн (+37.5%), динаміка у роках аоказана на рис.

Рентабельність активів підвищилася з 15% до 17%, що демонструє ефективність використання ресурсів.

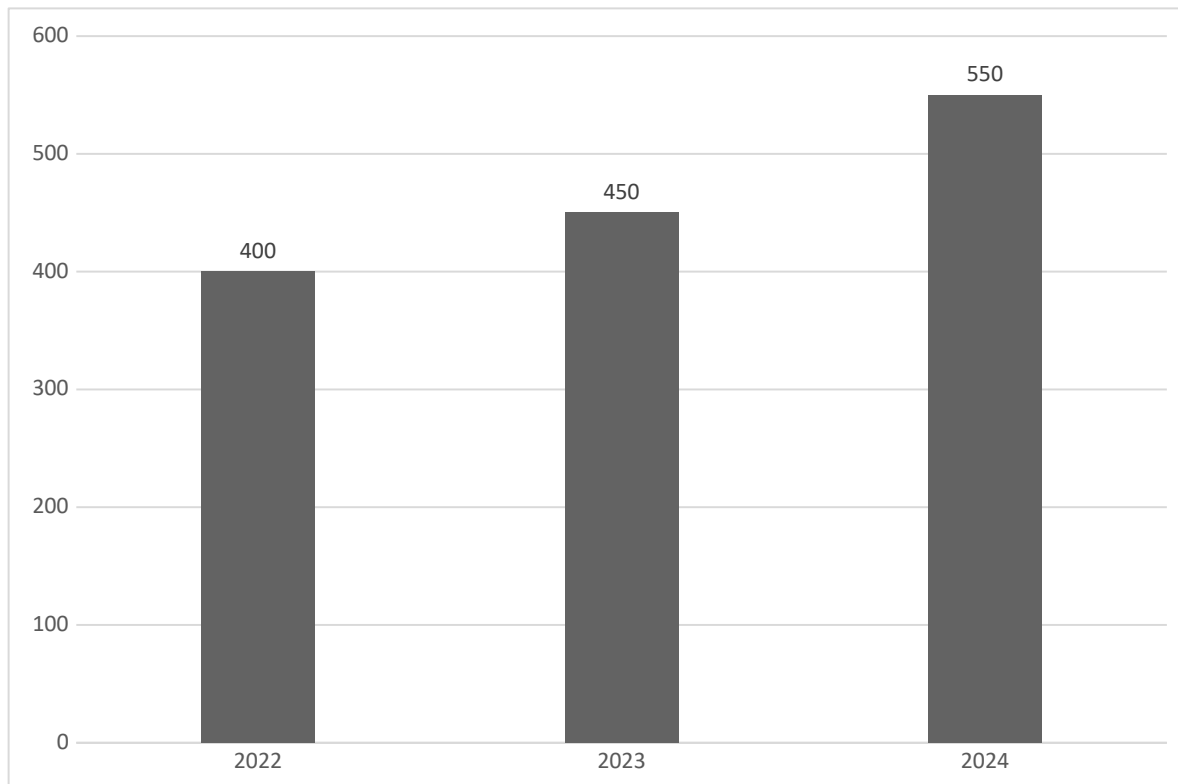


Рис. 2.3 Динаміка росту чистого прибутку на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Щоб визначити місце агентства нерухомості ФОП Кедріна Т.А. в маркетинговому середовищі, необхідно провести комплексний аналіз його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими компанія стикається на ринку. Одним із найпоширеніших методів такого типу аналізу є SWOT-аналіз. Він дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії. SWOT-аналіз компанії представили в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ФОП Кедріна Т.А.

Сильні сторони	Можливості
Широкий спектр послуг: компанія надає послуги купівлі, продажу, оренди житлової, комерційної нерухомості та земельних ділянок. Професіоналізм: наявність досвідчених фахівців. Локація офісу: розташування в центрі міста надає зручність для клієнтів. Робота з нерухомістю преміум-класу: створює позитивний імідж серед заможних клієнтів. Представництво на популярних онлайн-платформах.	Зміна позиціонування: робота з нерухомістю середнього класу може збільшити клієнтську базу. Активізація маркетингової діяльності: посилення присутності в соціальних мережах. Партнерства: співпраця із забудовниками, дизайнерами інтер'єру, банками. Впровадження цифрових технологій: використання 3D-турів, CRM-систем. Інвестиційна нерухомість: розвиток послуг із пошуку та супроводу інвестиційних угод.
Слабкі сторони	Загрози
Обмеження аудиторії: акцент на преміум-клас може звужити цільову аудиторію. Відсутність активної роботи з брендом у соціальних мережах: недостатньо активного контенту для залучення клієнтів. Залежність від місцевого ринку: обмеження діяльності лише одним регіоном.	Економічна нестабільність: вплив рецесії та зниження купівельної спроможності клієнтів. Конкуренція: на ринку Дніпра є багато агентств нерухомості, які пропонують подібні послуги. Ризики негативних відгуків: низький рейтинг на популярних пошукових системах може вплинути на довіру потенційних клієнтів. Регіональні обмеження: залежність від ринку Дніпра, який зазнає спаду через зміну демографічної ситуації та міграційні процеси.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

SWOT-аналіз показує, що агентство ФОП Кедріна Т.А. має ряд сильних сторін, таких як професіоналізм, орієнтація на преміум-клас і зручне розташування. Однак у

соціальних мережах є й недоліки, такі як низькі рейтинги та недостатня активність. Основні можливості – у розширенні клієнтського сегменту та впровадженні цифрових технологій. Однак, щоб підвищити конкурентоспроможність необхідно враховувати такі загрози, як конкуренція та економічна нестабільність.

2.2. Аналіз використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємства

Для встановлення довгострокових відносин з аудиторією необхідно мати добре наладовану систему маркетингу, а також стратегію розвитку та просування. Голос бренду та архетип бренду є ключовими елементами створення успішної маркетингової стратегії, оскільки вони визначають, як бренд сприймається цільовою аудиторією та які емоційні зв'язки встановлюються з клієнтами.

Архетип бренду – це універсальний символ або образ, який відображає суть і цінності бренду. Концепція архетипів була розроблена Карлом Юнгом і адаптована в маркетингу для створення глибокого емоційного зв'язку з аудиторією. Існує 12 основних архетипів брендів, кожен зі своїми характеристиками та цінностями:

Шут: пропагує простоту, оптимізм та щирість.

Дослідник: цінує свободу, пригоди та самовираження.

Мудрець: прагне знання, розуміння та просвітлення.

Герой: успіх, мужність і прагнення до кращого світу.

Бунтівник (поза законом): кидає виклик нормам, прагне революційних змін.

Маг: вірить у мрії та інновації.

Звичайний хлопець або дівчина: хоче належати, бути частиною спільноти.

Закоханий: цінує пристрасть, красу та інтимність.

Грайливий: заохочує веселощі, спонтанність і радість.

Опікун: піклується про інших, захищає та підтримує.

Творець: цінує творчість, інновації та самовираження.

Правитель: прагне контролю, порядку та лідерства.

Вибір архетипу допомагає бренду визначити свою ідентичність і створити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Наприклад, бренд Nike використовує архетип Героя, що підкреслює успіх і силу, а Coca-Cola втілює архетип Невинного, який асоціюється з радістю та простими задоволеннями [16, 32, 64].

Голос бренду – це стиль і формат спілкування з цільовою аудиторією, що відображає індивідуальність і цінності бренду. Він визначає, як «звучить» бренд у всіх точках контакту з клієнтами: від рекламних матеріалів до спілкування в соціальних мережах. Ключові особливості голосу бренду наведено на рисунку 2.4.

Тон

Офіційний або неформальний, дружній або професійний

Мова

Вибір слів, використання сленгу чи технічних термінів

Емоційність

Вираження емоцій, ступінь ентузіазму або спокою

Узгодженість

Єдність стилю в усіх каналах спілкування

Рис. 2.4 Особливості голосу бренду

Джерело: побудовано автором за [14, 41, 55]

Розвиток чіткого голосу бренду створює впізнаваність і зміцнює довіру клієнтів. Наприклад, бренд Apple використовує простий і елегантний голос, який підкреслює

інновації та якість, тоді як Old Spice використовує гумор та іронію, щоб звернути увагу на молодшу аудиторію.

У той час як архетип бренду визначає його «особистість», голос бренду – це спосіб вираження особистості в спілкуванні. Обраний архетип впливає на тон, стиль і мову, які бренд використовує для взаємодії зі своєю цільовою аудиторією. Наприклад, бренд з архетипом Шута буде використовувати легкий жартівливий тон, тоді як бренд з архетипом Мудрець використовуватиме більш серйозний та інформативний тон.

Узгодженість між архетипом і голосом бренду забезпечує цілісність комунікації бренду та допомагає створити глибокий емоційний зв'язок із клієнтами.

ФОП Кедріна Т.А. позиціонує себе як професійне агентство нерухомості, що надає широкий спектр послуг у сфері купівлі, продажу та оренди нерухомості. Це свідчить про архетип «Опікун» (Caregiver), який характеризується турботою про клієнтів, наданням підтримки та забезпеченням безпеки під час угод з нерухомістю.

Тон комунікації на сайті є професійним, інформативним та доброзичливим. Використовуються чіткі та зрозумілі формулювання, що підкреслюють експертність та надійність агентства. Це відповідає голосу бренду, притаманному архетипу «Опікун», де акцент робиться на підтримці та допомозі клієнтам.

ФОП Кедріна Т.А. використовує різні канали маркетингу для просування своїх послуг. На сайті розміщена інформація про послуги, контактна інформація та перелік об'єктів нерухомості. Однак відсутність регулярних оновлень вмісту та обмежена функціональність можуть знизити ефективність цього каналу.

Соціальні мережі присутні, але активність обмежена. Нерегулярність мовлення та відсутність взаємодії з аудиторією свідчать про недостатнє використання потенціалу каналу. Партнерство: співпраця із забудовниками та іншими агентствами може розширити клієнтську базу, але інформації про таке партнерство немає.

Сучасний стан маркетингової діяльності показує, що цифрові канали комунікації є одним із найважливіших інструментів компанії. Проте жодної централізованої

рекламної діяльності підприємство не здійснює. Хоча веб-сайт агентства надає доступ до інформації про нерухомість, він не оптимізований для пошукових систем, тому його важко знайти в результатах пошуку. Це істотно обмежує можливості залучення нових клієнтів через органічний трафік.

Активна присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram, націлена на молодшу аудиторію, але присутність на таких платформах, як TikTok, залишається обмеженою. Крім того, основна увага в просуванні приділяється агентам з нерухомості, які самостійно оплачують рекламні послуги об'єктів нерухомості. Такий підхід дозволяє компанії скоротити маркетингові витрати, але обмежує її можливості проводити широкомасштабні рекламні кампанії та розширювати охоплення.

Для оцінки ефективності діяльності компанії в соціальних мережах використовуються спеціальні інструменти аналізу, які дозволяють відстежувати показники активності, участі аудиторії та ефективності контенту. Для дослідження дій у соціальних мережах використовуються такі інструменти.

1. Вбудовані аналітичні сервіси платформи. Наприклад, Facebook Insights, Instagram Analytics і LinkedIn Analytics надають інформацію про охоплення аудиторії, залучення, зростання підписників і ефективність контенту.

2. Універсальні аналітичні сервіси. Google Analytics використовується для оцінки трафіку, створеного соціальними мережами, і його впливу на взаємодію з веб-сайтом. Socialbakers, Hootsuite і Sprout Social дозволяють порівнювати активність з конкурентами та аналізувати якість взаємодії з аудиторією.

3. Інструменти моніторингу згадок. Такі сервіси, як BrandMentions або Mention, допомагають ідентифікувати згадки бренду в соціальних мережах і оцінити репутацію.

4. Аналітика поведінки. Hotjar і подібні інструменти дозволяють оцінити взаємодію користувачів із контентом і виявити слабкі місця в комунікаційних стратегіях.

Аналіз діяльності компанії в інтернеті базується на кількох ключових показниках:

1. охоплення аудиторії – кількість людей, які переглядають контент; це дозволяє оцінити масштаби впливу;
2. рівень залучення – це співвідношення між взаємодіями (лайки, коментарі, поширення) та охопленням. Цей показник показує актуальність контенту;
3. кількість підписників – динаміка зростання аудиторії свідчить про успішність стратегії залучення;
4. кількість відвідувань сайту вказує на те, наскільки контент мотивує користувачів до дії;
5. кількість згадувань бренду є показником впізнаваності та репутації;
6. ефективність окремих публікацій – аналіз успішності конкретного контенту дозволяє коригувати стратегію.

Аналіз активності АН у соціальних мережах наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз активності ФОП Кедріна Т.А. у соціальних мережах

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Темп зростання, %
Кількість підписників (Facebook, осіб)	1200	1500	1700	+500	141,7%
Кількість підписників (Instagram, осіб)	900	1300	2500	+1600	277,8%
Охоплення аудиторії (Facebook, осіб)	10 000	18 000	25 000	+15 000	250%
Середня залученість (Facebook, %)	2.5	3.5	4.2	+1.7	-
Кількість переходів на сайт (з Facebook, разів)	800	1200	1700	+900	212.5%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналіз діяльності агентства нерухомості ФОП Кедріна Т.А. в соціальних мережах за період 2022-2024 років показує помітну позитивну динаміку. Кількість передплатників платформи Facebook зросла на 500 осіб (141,7%). Значне зростання кількості підписників в Instagram (+1600 осіб, 277,8%) свідчить про ефективність контент-стратегії цієї платформи.. Збільшення кількості передплатників є показником того, що контент компанії відповідає потребам цільової аудиторії, заохочує до участі та створює позитивний імідж компанії. Але відносно повільне зростання підписників може означати, що контент потрібно адаптувати до більш різноманітної демографії. Наочно побачити як змінювались показники ефективності маркетингу у соціальних мережах можна на рис. 2.5.

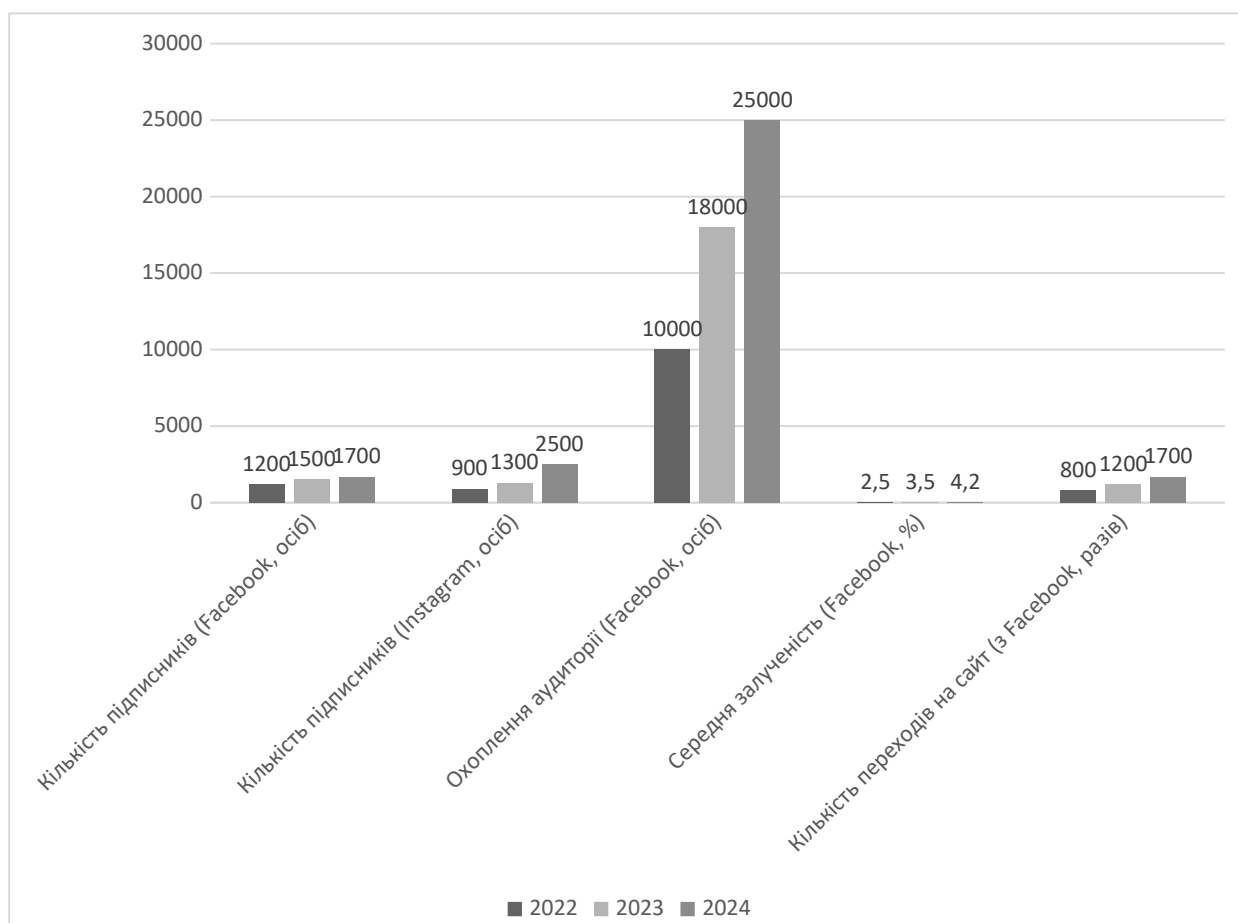


Рис. 2.5 Динаміка активності ФОП Кедріна Т.А. у соціальних мережах, 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Для оцінки ефективності веб-сайту агентства використовувався набір ключових показників, що характеризують його технічний стан, зручність використання, змістовність і SEO-оптимізацію. Нижче наведено результати аналізу та висновки у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників роботи сайту ФОП Кедріна Т.А.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Темп зростання, %
Кількість відвідувачів (осіб/місяць)	500	800	1200	+700	240%
Середній час перебування на сайті (хв)	2.3	2.7	3.1	+0.8	135%
Показник відмов (%)	48	45	40	-8	Зменшення
Кількість унікальних відвідувачів	400	700	1000	+600	250%
Швидкість завантаження сайту (с)	4.5	4.2	4.0	-0.5	Поліпшення
Кількість індексованих сторінок	50	55	60	+10	120%
Позиція у пошукових системах (Google, за ключовими словами)	45	40	35	+10 місць	Поліпшення
Наявність блогу	Немає	Немає	Немає	-	-

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналіз сайту ФОП Кедріна Т.А. за період з 2022 по 2024 роки показує як позитивні, так і проблемні сторони його функціонування. Збільшення трафіку на 240% свідчить про успішні маркетингові зусилля, зокрема використання соціальних мереж для збільшення трафіку. У той же час середній час, проведений користувачами на сайті, збільшується, але залишається низьким, а показник відмов становить 40%, що вказує на те, що привернути увагу відвідувачів важко. Це може бути результатом низької якості вмісту або невідповідної навігації.

Позитивні зміни спостерігаються у швидкості завантаження сайту, яка знизилася до 4 секунд. Але цей показник все одно не відповідає сучасним стандартам, що негативно позначається на досвіді користувачів і позиції в пошукових системах. Відсутність блогу на сайті обмежує можливість створення актуального контенту, який

сприятиме органічному зростанню трафіку та покращенню SEO-оптимізації. Незважаючи на загальне збільшення кількості унікальних відвідувачів і деякі покращення технічних параметрів, сайт не може використовувати весь свій потенціал через недостатню оптимізацію, відсутність контент-стратегії та відсутність блогу. Ці недоліки обмежують його ефективність як інструменту просування та залучення клієнтів. Динаміку показників за три роки (2022-2024 рр.) показано на рис. 2.6.

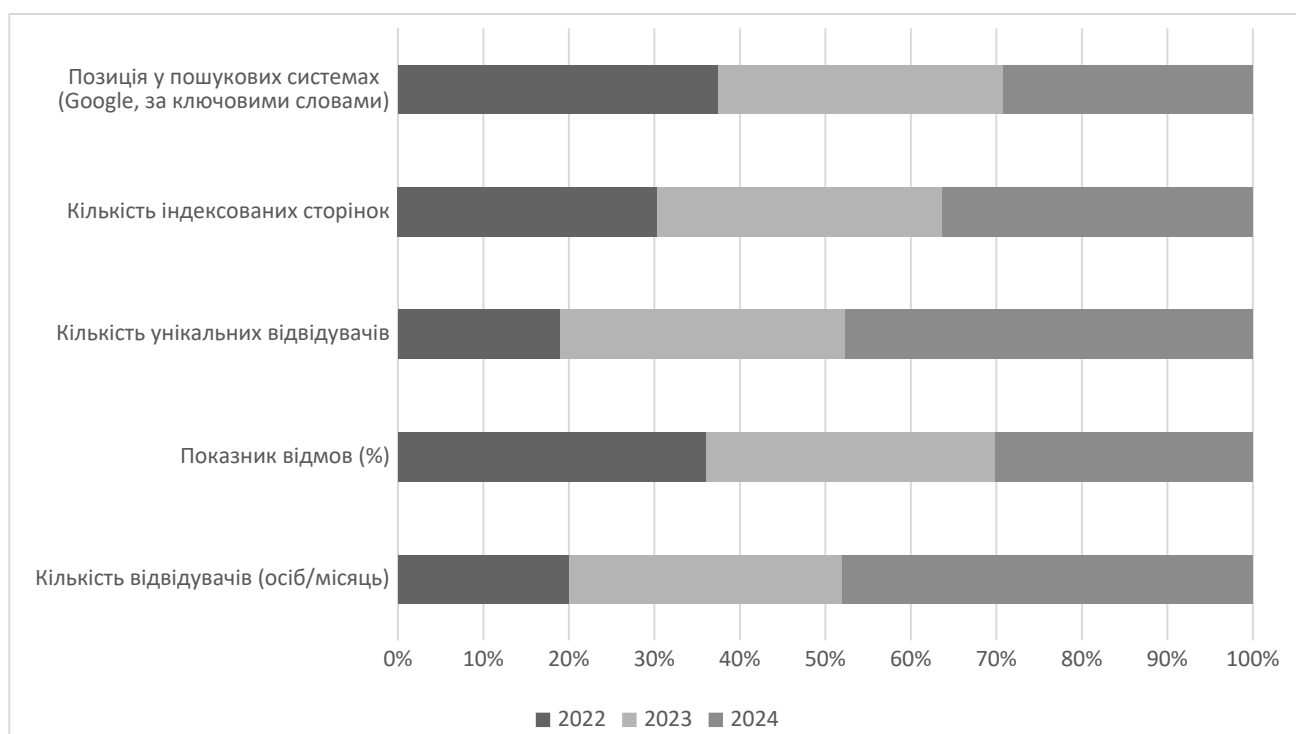


Рис. 2.6 Динаміка показників роботи сайту ФОП Кедріна Т.А.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Маркетингова діяльність, безперечно, є важливою складовою успіху агентства нерухомості, оскільки вона забезпечує залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії. Проте значний вплив на кінцевий результат, а саме укладення угод, має безпосередня взаємодія агентів з клієнтами. У

поточних умовах, коли ринок нерухомості зазнає впливу війни, робота агентів стає ключовим чинником у забезпеченні якісного обслуговування та підтримці клієнтів.

Агенти з нерухомості виконують багатогранну роль, яка виходить далеко за рамки традиційної презентації об'єктів нерухомості. Вони стають основним каналом комунікації між компанією та клієнтами, формуючи довірчі відносини, які є критично важливими в умовах нестабільності. Завдяки своїм професійним навичкам агенти здатні ефективно визначати індивідуальні потреби клієнтів, пропонувати релевантні варіанти нерухомості та допомагати у процесі ухвалення рішень.

Крім того, агенти відіграють важливу роль у переконанні клієнтів укласти угоди навіть за умов нестабільного ринку. Вони повинні вміти аргументувати переваги запропонованих об'єктів, враховуючи економічні, юридичні та практичні аспекти угоди. Їх здатність аналізувати ситуацію на ринку, адаптуватися до змін та знаходити вигідні рішення для клієнтів стає вирішальною у складних умовах.

Ефективна комунікація агентів з клієнтами є одним із найбільш важливих факторів успіху. У нестабільній ринковій ситуації, коли попит може коливатися, саме якісна взаємодія з клієнтами дозволяє компанії зберігати стабільність і розвиватися. Агенти, які вміють будувати довірчі відносини, враховувати потреби клієнтів та надавати високоякісний сервіс, стають запорукою успішної роботи агентства нерухомості.

2.3 Аналіз ресурсного потенціалу ФОП Кедріна Т.А. для впровадження циркулярного маркетингу

Концепція циркулярного маркетингу передбачає орієнтацію підприємства на сталий розвиток, повторне створення цінності для клієнтів, підвищення довіри й лояльності, розвиток партнерства та сервісної складової бізнесу.

З метою об'єктивної оцінки можливості ФОП Кедріна Т.А. щодо впровадження цієї концепції, здійснимо аналіз ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства за основними категоріями.

За результатами аналізу наведеними у підрозділі 2.1 відомо, що у 2024 році на підприємстві працює понад 20 кваліфікованих фахівців, включаючи юристів, маркетологів, брокерів й агентів з нерухомості.

Колектив має досвід консультування та персонального супроводу, що є основою довгострокових відносин із клієнтами – ключової ланки циркулярного підходу. Серед інших переваг наявного кадрового потенціалу відзначимо: високу кваліфікацію працівників, що обумовлює їх здатність надавати консультаційну цінність; орієнтацію на підтримку клієнта (архетип «Опікун»), а отже, відповідність концепції сталого сервісу; наявність відділів за напрямками (житлова/комерційна нерухомість) – відкриває можливість сегментного підходу. Однак слід вказати й на наявність ряду проблемних питань, зокрема зниження чисельності спеціалістів у 2024 р. на 27,8%, може ускладнити масштабування сервісу, а також необхідність у навчанні агентів щодо ESG-підходів та клієнтських програм повернення/рекомендацій, що потребує додаткових ресурсів та витрат часу. Відтак кадровий потенціал підприємства достатній для впровадження концепції циркулярного маркетингу, але потребує кадрової стабілізації.

З точки зору організаційних можливостей реалізації циркулярного маркетингу, підприємство має лінійно-функціональну структуру з розподілом ролей на юридичні, маркетингові та комерційні підрозділи, що сприяє циркулярному маркетингу забезпечуючи прозорість процесів та розподіл відповідальності, а також юридичну підтримку, яка дозволяє мінімізувати ризики при укладанні довгострокових угод. Наявність окремого відділу маркетингу дозволяє готувати програми утримання клієнтів на засадах циркулярного маркетингу. В той же час існує потреба у вибудові CRM-

підходу для управління життєвим циклом клієнта та створення внутрішньої системи відстеження повторних угод та рекомендацій.

Фінансові показники ФОП Кедріна Т.А. демонструють стійке зростання прибутку (+37,5%) та активів (+20%) за період 2022–2024 рр. Це дає можливість інвестувати в технології (CRM, Big Data-аналітику, автоматизацію); розширювати партнерські програми з забудовниками й банками; підвищувати якість сервісу. Відтак, вважаємо, що фінансовий фундамент достатній для трансформаційних проєктів пов'язаних з впровадженням концепції циркулярного маркетингу.

Додатковим сприятливим чинником, який підсилює можливості з реалізації циркулярного маркетингу на підприємстві є зростання цифрової присутності про що свідчать збільшення підписників у Facebook та Instagram на 141–278% за 2022–2024 рр. та активний розвиток сайту (зростання трафіку на 240%). Така динаміка показників цифрової активності підприємства формує потужний базис для побудови системи лояльності й повернення клієнтів; впровадження реферального маркетингу (клієнт приводить клієнта); використання клієнтських відгуків як циклу зворотного зв'язку. В той же час має місце ряд недоліків, усунення яких дозволить суттєво підсилити цифрову складову маркетингової діяльності підприємства: низька регулярність та системність контенту; відсутність блогу, що зумовлює менший обсяг повторного інформування аудиторії; недостатній employer branding для зниження плинності кадрів.

Додатковою ринковою перевагою ФОП Кедріна Т.А. є те, що підприємство співпрацює із забудовниками та B2B-клієнтами, це слугує базою для розвитку програм спільного створення цінності (joint value creation), «зелених» партнерств (енергоефективні об'єкти), сервісів «під ключ» із постпродажним супроводом. Подальша систематизація та формалізація партнерств у форматі ecosystem marketing сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства на ринку.

У таблиці 2.9 відобразимо результати аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що досліджується.

Таблиця 2.9

Загальна оцінка ресурсного потенціалу ФОП Кедріна Т.А.

Категорія ресурсу	Оцінка готовності	Коментар
Людські ресурси	★ ★ ★ ★ ☆	Сильна експертиза, але турбулентність штату
Організаційний потенціал	★ ★ ★ ★ ☆	Є база, але потрібна CRM-інтеграція
Фінанси	★ ★ ★ ★ ★	Стабільне зростання, можливість інвестицій
Маркетингові можливості	★ ★ ★ ★ ☆	Цифровізація є, але не комплексна
Партнерська база	★ ★ ★ ★ ☆	Є потенціал розширення екосистеми

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналіз наведених у таблиці показників дозволяє зробити висновок про високий (близько 4/5) загальний рівень готовності підприємства ФОП Кедріна Т.А. для впровадження циркулярного маркетингу, особливо через сервісну орієнтацію, персональний супровід, цифрові канали комунікації. Слід відзначити доцільність посилення маркетингової складової серед основних ресурсних елементів підприємства у напрямі більш комплексної цифровізації процесів та зростання присутності підприємства у цифрових каналах комунікації.

Таблиця 2.10

Рекомендації щодо впровадження циркулярного маркетингу для ФОП Кедріна Т.А.

Напрямок	Конкретні дії
Управління клієнтською базою	CRM, програма постійних клієнтів, персоналізовані пропозиції
Повернення цінності	постпродажний супровід, консультації після угод, сервіс «оновлення інвестицій»
Партнерські екосистеми	спільні програми з банками (іпотека), дизайнерами, забудовниками
Контент-маркетинг	запуск блогу на сайті, 3D-тури, історії клієнтів
Репутаційний маркетинг	системний збір відгуків, їхнє повторне використання в комунікації
Соціальна відповідальність	підтримка програм відновлення/оренди для ВПО

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У таблиці 2.10 наведено основні рекомендації щодо впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві з врахуванням його можливостей та наявних ресурсів.

Підсумовуючи аналіз ресурсної бази ФОП Кедріна Т.А. робимо висновок про те, що дане підприємство має все необхідне для переходу від транзакційної моделі бізнесу до циркулярної – заснованої на утриманні, поверненні та мультиплікації клієнтів.

Також необхідно визначити, чи є сприятливими зовнішні умови для реалізації підприємством концепції циркулярного маркетингу. Для цього скористаємося методикою PESTEL-аналізу, що являє собою стратегічний інструмент для вивчення зовнішнього бізнес-середовища, і включає аналіз шести факторів: Political (політичних), Economic (економічних), Social (соціальних), Technological (технологічних), Environmental (екологічних) та Legal (юридичних). Його використовують для ухвалення стратегічних рішень, розуміння впливу зовнішніх чинників на компанію та планування майбутньої діяльності.

Таблиця 2.11

Політичні фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки для циркулярного маркетингу
Військовий стан та регіональна безпека	–	обережність інвесторів, складні прогнозування
Державні програми підтримки ВПО й орендарів	+	формується нові сегменти довгострокової оренди
Іпотечні програми «єОселя»	+	стимулює попит на первинку
Регулювання ринку та захист прав споживачів	+	підвищує значення прозорості та довіри
Децентралізація та відбудова регіону	++	зростання інвестицій у житло та комерційну нерухомість

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Основним негативним чинником залишається військовий стан та незадовільний рівень регіональної безпеки, що обумовлює обережність інвесторів та ускладнює процес

прогнозування. В той же час, такі чинники, як державні програми підтримки ВПО й орендарів, іпотечні програми «єОселя», наявність дієвих механізмів регулювання ринку та захисту прав споживачів, а також перспективи подальшої відбудова регіону роблять даний ринок привабливим і обіцяють можливості для подальшого зростання. Таким чином, політичні ризики залишаються, але державні програми формують ґрунт для циклічного попиту.

Наступна таблиця дозволяє проаналізувати економічні фактори (Е – Economic) щодо досліджуваного ринку.

Таблиця 2.12

Економічні фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки
Скорочення реальних доходів населення	–	сильна орієнтація на кредитні та орендні механізми
Переорієнтація капіталу з прифронтових регіонів у Дніпро	+	збільшення інвестиційних угод
Розвиток сегменту оренди (через ВПО)	++	стимулює повторні угоди, сервіс орендарів
Зростання собівартості будівництва	–	більше угод на вторинному ринку
Попит на енергоефективні об'єкти	++	партнерські програми зі «зеленими» забудовниками

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Основними негативними аспектами, що було виявлено в процесі дослідження є скорочення реальних доходів населення, що потребує більшого акценту на кредитні та орендні механізми в сфері нерухомості, а також зростання собівартості будівництва в т.ч. через підвищення цін на будівельні матеріали, що обумовлює зростання кількості угод на вторинному ринку. Позитивними аспектами економічного становища на ринку нерухомості міста Дніпро є переорієнтація капіталу з прифронтових регіонів у Дніпро та подальший розвиток сегменту оренди (через ВПО). Таким чином, економічні умови, що

склалися на регіональному ринку нерухомості стимулюють довгострокові відносини, а це зміцнює необхідність циркулярної стратегії.

Таблиця 2.13

Соціальні фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки
Високий рівень внутрішньої міграції у Дніпрі	++	формування довгострокового попиту на оренду
Зростання очікувань від сервісу й персонального супроводу	++	потреба в after-sale сервісі, консультаціях
Недовіра до ріелторів як загальна тенденція	–	критично важлива репутація та NPS
Популяризація інвестицій у нерухомість	+	перспективи повторних угод та LTV зростають

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Наступна група факторів, яку необхідно дослідити в рамках PESTEL-аналізу, це соціальні фактори (S – Social).

В цілому соціальні чинники притаманні ринку нерухомості міста Дніпро є позитивними для бізнесу, високий рівень внутрішньої міграції, зростання очікувань від сервісу й персонального супроводу, популяризація інвестицій у нерухомість формує сприятливу перспективу для подальшого розвитку. Слід сконцентрувати зусилля на подоланні недовіри до ріелторів шляхом формування та підтримки відповідної репутації. Отже, ключовим завданням у даній сфері є довіра, соціальний доказ і сервісний підхід.

Важливим аспектом проведення PESTEL-аналізу є дослідження технологічних чинників (Т – Technological), що характеризують ринок, на якому працює підприємство та визначають рівень використовуваних технологій і їх відповідність сучасним тенденціям у сфері наукових досягнень.

За даними таблиці 2.14 проаналізуємо ринкове середовище ФОП Кедріна Т.А. з точки зору технологій, притаманних ринку нерухомості м. Дніпро.

Таблиця 2.14

Технологічні фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки
CRM, Big Data, аналітика поведінки	++	формування персонального циклу клієнта
Онлайн-екосистема нерухомості (OLX, LUN, DOM.RIA)	+	високий трафік, але потреба у власній відбудові бренду
3D-тури, відеоогляди	++	підвищення довіри та взаємодії
Digital-автоматизація нагадувань, чат-боти	+	утримання клієнтів у циклі контакту

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як можемо побачити з даних, наведених у таблиці 2.14, ринок нерухомості міста Дніпро характеризується високим технологічним рівнем, зокрема місцевими підприємствами вже використовуються CRM, Big Data, аналітика поведінки, сформовано онлайн-екосистему нерухомості (OLX, LUN, DOM.RIA), все більш широкого застосування знаходять 3D-тури, відеоогляди, Digital-автоматизація нагадувань та чат-боти.

Перераховані технології сприяють формуванню персонального циклу клієнта, підвищенню довіри та взаємодії, утриманню клієнтів у циклі контакту. Проведений аналіз свідчить, що на ринку нерухомості міста Дніпро наразі склалися достатньо сприятливі технічні умови для впровадження циркулярної моделі у маркетингової діяльності ФОП Кедріна Т.А.

Наступною складовою PESTEL-аналізу розглянемо екологічні фактори (E – Environmental), що характеризують досліджуваний ринок і які є надзвичайно важливими з точки зору імплементації циркулярної моделі у діяльності підприємства, що досліджується.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про в цілому позитивний стан зовнішнього ринкового середовища підприємства в контексті екологічних чинників. Так, наявність зростаючого попиту на енергоефективне житло відкриває можливості для спеціалізації на «зелених» об'єктах, що дозволить зайняти перспективну ринкову нішу. Існування програм підтримки тепло модернізації робить перспективним подальше партнерство із забудовниками на ESG-основі.

Таблиця 2.15

Екологічні фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки
Попит на енергоефективне житло	++	можливість спеціалізації на «зелених» об'єктах
Програми підтримки тепло модернізації	+	партнерство із забудовниками на ESG-основі
Сталі стандарти забудови	+	конкурентна перевага об'єктів, що відповідають вимогам

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Нарешті сталі стандарти у галузі будівництва забезпечує конкурентну перевагу для підприємства, що працює з забудовниками, об'єкти яких відповідають чинним вимогам. В сучасних умовах екологічна відповідальність є важливим репутаційним активом і поточна ситуація на регіональному ринку нерухомості дозволяє підприємству у повній мірі скористатися цим активом з метою формування стійких конкурентних переваг та збільшення частки ринку.

Завершальною складовою PESTEL-аналізу ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 роках розглянемо правові фактори (L – Legal), що характеризують правове поле у якому функціонує підприємство.

За даними таблиці 2.16, можемо зробити висновок, що на ринку нерухомості міста Дніпро існує високий попит на професійний супровід угод, завдяки законодавчому

забезпеченню у сфері ріелторської діяльності відбулося очищення ринку від несумлінних посередників, а посилення цифровізації підсилює довіру та безпеку співпраці з офіційними представниками ринку. Отже, юридичні зміни підсилюють значення професіоналізму й сервісу і є підходящою базою для реалізації циркулярного підходу.

Таблиця 2.16

Правові фактори, притаманні ринку нерухомості міста Дніпро у 2024–2025 рр.

Фактор	Вплив	Наслідки
Законодавство у сфері ріелторської діяльності	+	створює попит на професійний супровід
Прозорість угод через цифровізацію	++	підсилює довіру та безпеку співпраці
Посилення перевірок під час угод	–	збільшує навантаження, але підсилює роль юристів компанії
Легалізація ріелторської діяльності	+	очищення ринку від несумлінних посередників

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За результатами проведеного PESTEL-аналізу ринку нерухомості міста Дніпро можемо стверджувати, що зовнішнє середовище в цілому сприяє ФОП Кедріна Т.А. у впровадженні циркулярного маркетингу. Найсильнішими драйверами при цьому є: міграція населення, що обумовлює наявність довгострокового попиту на оренду; доступність сучасних технологічних інструментів, що дозволяє досягти автоматизації сервісу; зростання вимог до довіри, що підвищує цінність післяпродажного супроводу.

Основними ризиками залишаються воєнна ситуація та економічна нестабільність, але це можна певним чином компенсувати сервісною та репутаційною моделлю роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз поточних маркетингових практик ФОП Кедріна Т.А. та оцінено готовність підприємства до впровадження циркулярних інновацій. Дослідження внутрішнього середовища агентства показало, що компанія володіє стійкими ринковими позиціями та лояльною базою клієнтів, проте її маркетинговий інструментарій залишається морально застарілим і орієнтованим на швидкі транзакції. Виявлено, що основними проблемами є високий рівень використання паперових носіїв інформації, значні транспортні витрати, пов'язані з логістикою показів, та відсутність унікальної ціннісної пропозиції, яка б виділяла агентство серед численних конкурентів.

Аналіз макросередовища (PEST-аналіз) та конкурентних сил (SWOT-аналіз) підтвердив, що ринок нерухомості Дніпра знаходиться у фазі трансформації. З одного боку, спостерігається зростання попиту на енергоефективне житло, з іншого – посилюється тиск з боку великих агрегаторів нерухомості. Виявлено парадокс: хоча клієнти декларують зацікавленість у екологічності, вони не завжди готові переплачувати за неї, що ставить перед маркетингом завдання правильної комунікації довгострокових вигод.

Оцінка ресурсного потенціалу ФОП Кедріна Т.А. продемонструвала високий ступінь адаптивності підприємства. Наявність сучасної ІТ-інфраструктури, досвідчених кадрів та партнерських зв'язків із забудовниками створює необхідні умови для швидкого переходу на циркулярні рейки. Зроблено висновок, що головним ресурсом для трансформації є не фінансовий капітал, а інтелектуальний та репутаційний актив компанії. Результати аналізу підтверджують гіпотезу про те, що реалізація циркулярного маркетингу є не лише екологічно виправданою, а й економічно необхідною дією для збереження частки ринку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Розробка стратегії впровадження циркулярного маркетингу на підприємстві

В умовах циркулярного маркетингу, де основна увага відводиться мінімізації відходів, максимальному збільшенню ефективності використання ресурсів і сприянню сталим практикам, підприємству необхідно обрати для себе пріоритети у цьому напрямі, спираючись на особливості його господарської діяльності. Розроблення моделі вибору стратегій управління підприємством за умови реалізації концепції циркулярного маркетингу передбачає те, щоб дати змогу керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення в напрямку сталого розвитку. Для побудови моделі вибору стратегій в умовах циркулярної економіки необхідно врахувати технологічну позицію (рівень застосування інноваційних технологій), ринкову позицію підприємства (рівень конкурентоспроможності підприємств в умовах циркулярної економіки), екологічну позицію (рівень утворення відходів та поводження з ними) та продуктову позицію (життєвий цикл продукту, мережі циркулярної співпраці, залучення зацікавлених сторін, придатність продукту та його компонентів до переробки чи повторного використання).

З метою розроблення стратегій, необхідно визначити ключові мотиви підприємств щодо впровадження та розвитку циркулярної маркетингу, адже саме мотиви є рушійною силою для подальшого формування стратегій та встановлення цілей підприємств. Вони визначаються комбінацією економічних, соціальних та екологічних аспектів. На рис. 3.1 наведено мотиви впровадження та розвитку циркулярного маркетингу на підприємстві.

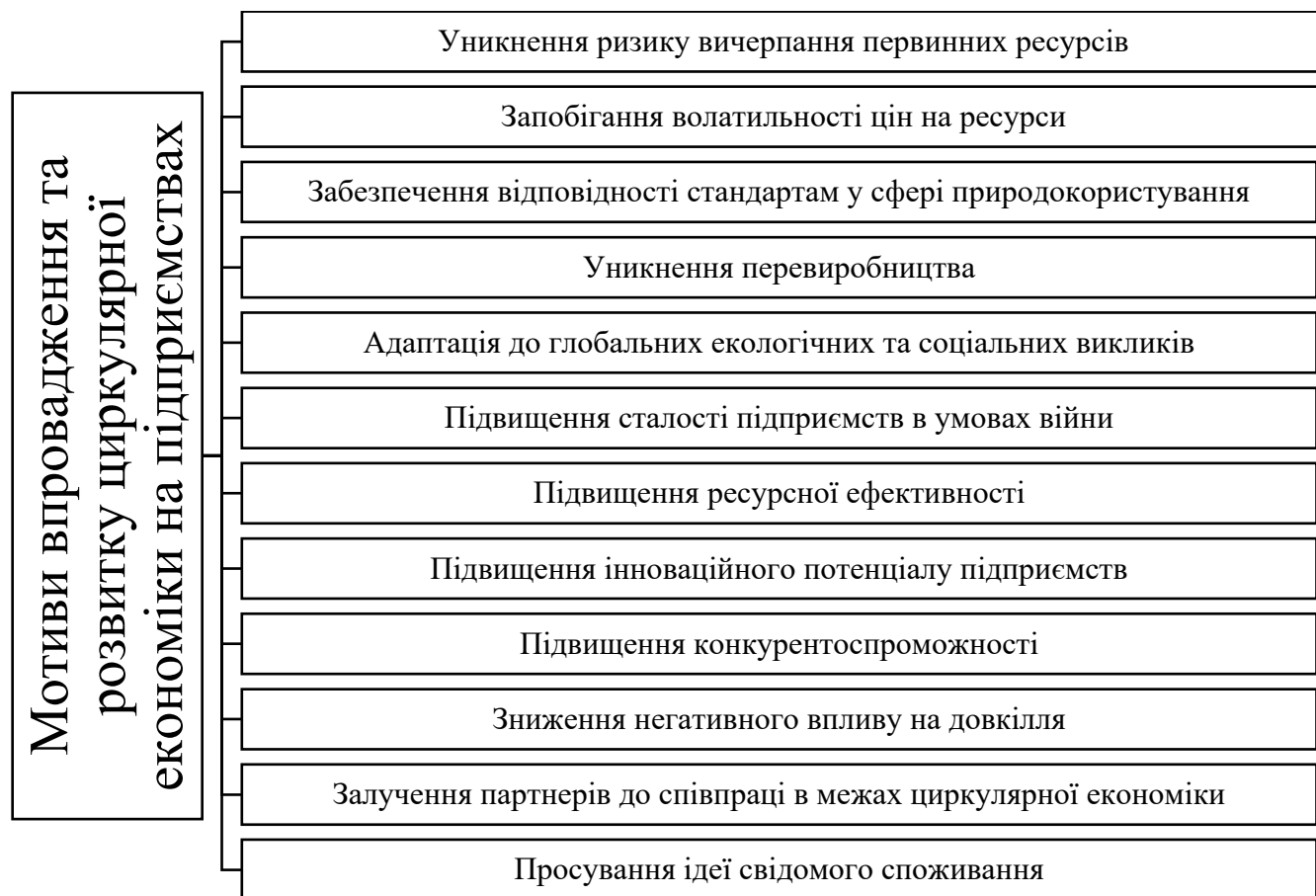


Рис. 3.1. Мотиви впровадження та розвитку циркулярного маркетингу на підприємствах

Джерело: побудовано автором за даними [47,59,62]

Досягнення цілей впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах може бути результатом комплексного підходу та впровадження відповідних стратегій. Основні цілі впровадження та розвитку циркулярного маркетингу на підприємствах наведені на рис 3.2.

Впроваджуючи циркулярні принципи в маркетингову діяльність, компанії можуть пропонувати товари, які є більш сталими та ресурсоефективними. Це може створити економічні та екологічні переваги, а також сприяє переходу до більш замкнутого виробничого циклу. Однак ця стратегія може бути складною у реалізації, оскільки вона

вимагає нових способів мислення та співпраці між стейкхолдерами в ланцюжку створення вартості.

Збільшення кількості споживачів, що надають перевагу відновленим, повторно використаним або переробленим продуктам.

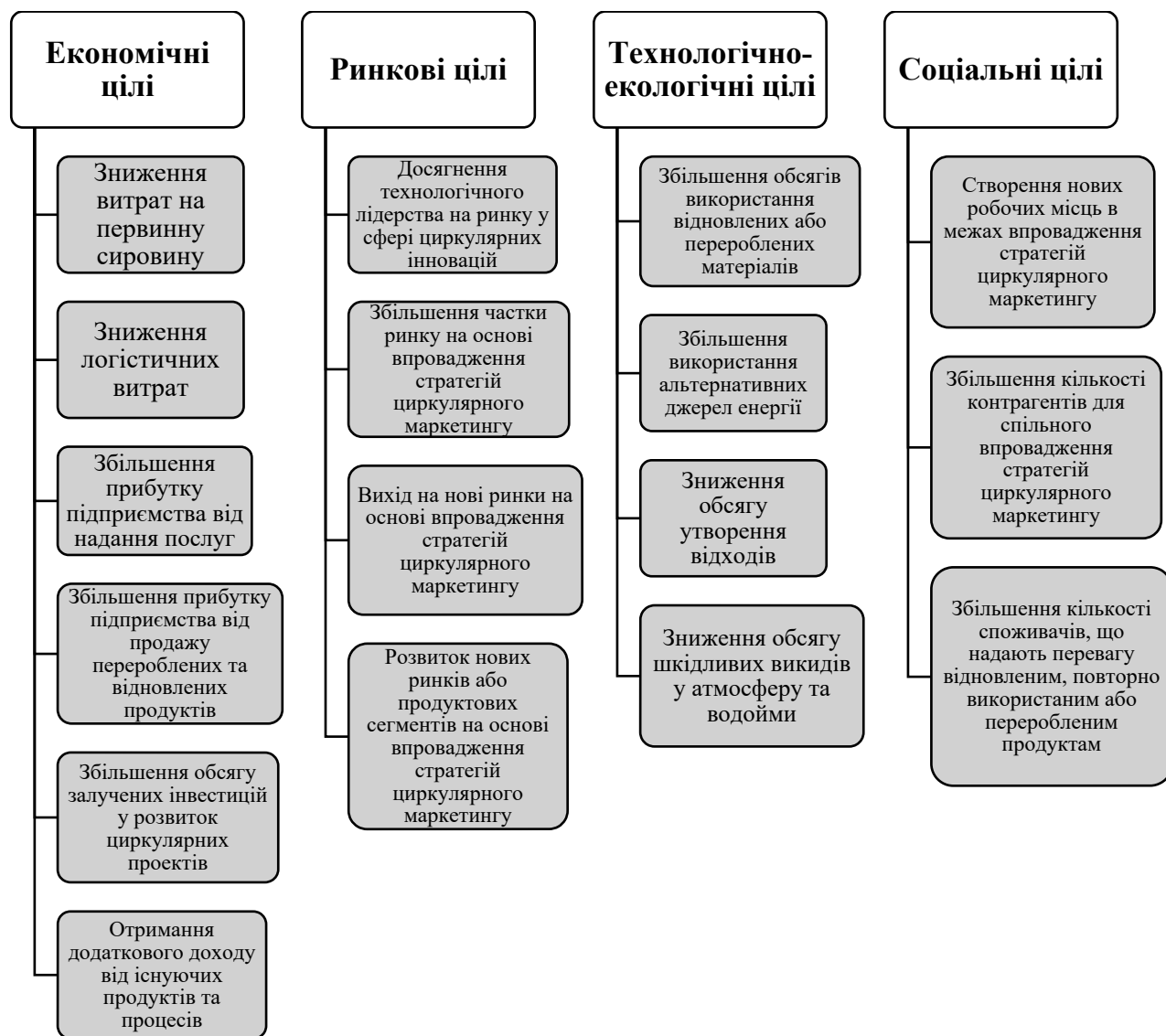


Рис. 3.2 Цілі впровадження та розвитку циркулярного маркетингу на підприємствах

Джерело: побудовано автором за даними [17,19,64]

На основі аналізу принципів, мотивів та цілей впровадження та розвитку циркулярного маркетингу на підприємствах було розвинуто типологію стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах (рис. 3.3).

Стратегії замкнення виробничого циклу	Стратегія переробки продуктів та їх компонентів Стратегія відновлення ресурсів Стратегія продовження терміну експлуатації продуктів
Стратегії циркулярної інтеграції	Стратегія циркулярного постачання Стратегія промислового симбіозу
Стратегії управління матеріальними зворотними потоками	Стратегія управління матеріальними зворотними потоками в межах рециклінгу Стратегія управління матеріальними зворотними потоками в межах продовження циклу життя продукту Стратегія управління матеріальними зворотними потоками в межах відновлення матеріалів Стратегія управління матеріальними зворотними потоками в межах багаторазового використання продуктів у виробничих циклах
Стратегії циркулярної диференціації	Стратегія проектування циркулярних продуктів Стратегія розроблення інноваційних циркулярних технологій
Стратегії реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до принципів циркулярної економіки	Стратегія створення нових ланцюгів вартості Стратегія рециркуляції ресурсів Стратегія циркулярної децентралізації
Стратегії циркулярної віртуалізації	Стратегія перетворення продуктів на послуги Стратегія створення платформ спільного використання Стратегія створення обмінних платформа

Рис. 3.3 Стратегії впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах

Джерело: побудовано автором за даними [28,39,41]

На основі проведеного аналізу діяльності ФОП Кедріна Т.А. та враховуючи теоретичні засади циркулярної економіки, пропонується стратегія трансформації агентства нерухомості з традиційного посередника у «Циркулярний хаб нерухомості». Метою стратегії є формування довгострокової цінності об'єктів нерухомості через подовження їх життєвого циклу, впровадження сервісних моделей та мінімізацію ресурсних витрат у процесі надання послуг.

Ключовими напрямками стратегії впровадження циркулярного маркетингу є: трансформація продуктового портфеля, цифровізація каналів розподілу та комунікацій, ціноутворення з урахуванням вартості життєвого циклу. Розглянемо ці стратегічні підходи більш детально.

В межах циркулярного підходу об'єкт нерухомості розглядається не як товар для одноразового продажу, а як довгостроковий актив, що має приносити цінність протягом усього життєвого циклу. Такий підхід вимагає застосування моделі «нерухомість як сервіс» (Product as a Service), яка передбачає перехід від фокусу на купівлі-продажу до професійного управління об'єктами. Це передбачає розширення послуг з довірчого управління, де агентство бере на себе відповідальність за технічний стан, енергоефективність та стале використання житла.

Впровадження послуги передпродажної підготовки (homestaging) на засадах циркулярності (ревіталізація та «Circular Refurbishment»). Такий підхід означає використання відновлених меблів, екологічних матеріалів та енергозберігаючих технологій для підвищення вартості старих об'єктів замість знесення або капітального будівництва «з нуля». В рамках трансформації продуктового портфеля також може застосовуватись еко-паспортизація об'єктів, тобто створення власної системи оцінки «циркулярності» житла в базі агентства. Кожен об'єкт отримує внутрішній рейтинг за такими критеріями як рівень теплоізоляції, наявність лічильників, близькість до транспортних вузлів (зменшення потреби в авто), використання вторинних матеріалів в оздобленні [58,61].

Цифровізація каналів розподілу та комунікацій (Place & Promotion) має на меті мінімізувати використання фізичних ресурсів (папір, паливо) та створити нову культуру споживання через цифрові інструменти. Реалізація даного підходу передбачає, зокрема стратегію «Virtual First» або цифровізація каналу «Place». Замість десятків фізичних переглядів об'єктів, що спричиняють транспортні викиди, агентство впроваджує повну віртуальну вітрину. Це включає VR-тури з ефектом присутності та аерозйомку локації

(інфраструктури). Фізичний перегляд відбувається лише на фінальному етапі. Також, з метою цифровізації каналів розподілу та комунікацій, доцільним є здійснення циркулярного контент-маркетингу в рамках якого комунікаційна стратегія має трансформуватися з «продам квартиру» у «допоможу створити сталий дім». Це передбачає запуск серії освітніх матеріалів за тематикою: «Як зробити ремонт без шкоди для довкілля», «Економія на комунальних послугах у циркулярному будинку», «Інвестиції у зелену нерухомість». Нарешті, цифровізація дозволяє здійснити повний перехід на цифрові договори (Paperless Transaction) за допомогою Дія.Підпис, Вчасно.ЕДО тощо. Це не лише екологічно, а й пришвидшує бізнес-процеси, що важливо для динамічного ринку Дніпра.

Ціноутворення з урахуванням вартості життєвого циклу (Price) виходить з того, що традиційний маркетинг орієнтується на ціну транзакції, натомість циркулярний маркетинг використовує методику LCC (Life Cycle Costing) – вартість життєвого циклу. Акцент слід робити на TCO (Total Cost of Ownership), коли при просуванні об'єкта ціна аргументується не просто ринковою вартістю за кв.м., а загальною вартістю володіння. Наприклад: «Ця квартира дорожча на 5%, але її енергоефективність дозволить вам заощадити 40% на опаленні протягом наступних 10 років». Преміальне ціноутворення за категорією «зелений сертифікат» передбачає обґрунтування вищої комісійної винагороди агентства за рахунок надання додаткової цінності, зокрема перевірки енергоаудиту, підбору об'єктів з еко-матеріалів та юридичного супроводу угод зі «сталою» нерухомістю. Також ціноутворення з урахуванням вартості життєвого циклу може включати застосування моделі «Value-based Pricing», коли ціна послуг агентства прив'язується до вигоди клієнта в довгостроковій перспективі. Якщо агентство допомагає орендувати об'єкт, який використовує циркулярні рішення (наприклад, сонячні панелі або систему очищення води), клієнт розуміє цінність вищої орендної плати.

Процес реалізації стратегії включає три основні етапи:

1. Підготовчий (3 місяці): навчання персоналу принципам еко-дизайну та енергоаудиту; запуск блогу на сайті.
2. Основний (6-12 місяців): формування бази «зелених» об'єктів; інтеграція 3D-турів; впровадження цифрового документообігу.
3. Оцінювальний (постійно): моніторинг KPI (частка «циркулярних» угод, рівень задоволеності клієнтів еко-сервісами).

Отже, стратегія розвитку ФОП Кедріна Т.А. має базуватися на переході від лінійної моделі «пошук – продаж – забуття» до циркулярної моделі «довгострокове управління – ревіталізація – ресурсоефективність».

Детальніше зупинимося на окремих характеристика запропонованих заходів:

1. Впровадження системи «Віртуальний агент» (3D-тури та VR-перегляди) це не просто візуалізація, а інструмент скорочення фізичних поїздок. Агентство закуповує професійну камеру (наприклад, Matterport) або використовує спеціалізоване програмне забезпечення для створення турів 360°. Це дозволяє клієнту відсіяти 80% невідповідних варіантів дистанційно.
2. Формування портфеля «зеленої нерухомості» та Еко-консалтинг передбачає створення спеціального розділу в базі даних об'єктів, які мають високий клас енергоефективності (А, В), встановлені теплові насоси або сонячні панелі. Ріелтор виступає консультантом, що пояснює економію на комунальних платежах у довгостроковій перспективі (Life Cycle Costing).
3. В рамках запуску платформи «Есо-Hub Dnipro» (контент-маркетинг) пропонується створення блогу та спільноти, де публікуються поради щодо еко-ремонтів, переробки будівельного сміття після купівлі житла та використання вторинних матеріалів в інтер'єрі.

Слід не забувати, що реалізація концепції циркулярного маркетингу несе в собі не тільки можливості, але й загрози та ризики. У наведеній нижче таблиці 3.1 систематизовано ризики, пов'язані з реалізацією стратегії, та методи їх нейтралізації.

Таблиця 3.1.

Ризики впровадження циркулярного маркетингу та шляхи їх мінімізації

Назва ризику	Ймовірність	Наслідки	Заходи з мінімізації / нейтралізації
Технологічний ризик (збої в роботі VR-платформи)	Середня	Тимчасова неможливість дистанційного показу	Вибір стабільного хмарного сервісу; дублювання контенту на YouTube 360.
Ринковий ризик (низька зацікавленість клієнтів в «еко-житлі»)	Нижня	Низька окупність витрат на еко-консалтинг	Проведення роз'яснювальної кампанії; акцент на прямій фінансовій вигоді (економія на опаленні).
Ризик персоналу (опір агентів новим технологіям)	Середня	Саботаж внесення даних у нову систему	Впровадження системи бонусів за успішні «еко-кейси» та 3D-тури; навчання.
Економічний ризик (зростання вартості обладнання через курс)	Середня	Збільшення терміну окупності проєкту	Поетапне інвестування (спочатку ПЗ, потім – професійне залізо).

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як бачимо з наведених у таблиці 3.1 даних, ймовірність настання більшості виділених ризиків оцінюється як середня, це стосується, зокрема, технологічного, економічного ризиків та ризику персоналу. Ринковий ризик (низька зацікавленість клієнтів в «еко-житлі») характеризується низькою ймовірністю настання, адже в сучасних умовах еко-підходи починають користуватися все більшою популярністю. Наступна таблиця дозволяє порівняти особливості традиційного та циркулярного маркетингового інструментарію.

Таблиця 3.2.

Співставлення традиційного та циркулярного маркетингового інструментарію для ФОП Кедріна Т.А.

Елемент Міх	Традиційний підхід	Циркулярний підхід
Product	Продаж об'єкта як кінцевого товару	Управління життєвим циклом об'єкта
Place	Фізичні офіси та виїзди на кожен об'єкт	VR-платформи, віддалений показ, цифрові хаби
Promotion	Реклама вигідної ціни та локації	Просування принципів сталого життя та еко-вигоди
Price	Ціна транзакції (ринкова вартість)	Ціна володіння (ТСО) та довгострокова економія

Для цілісного бачення трансформації бізнесу ФОП Кедріна Т.А. розроблено циркулярне полотно бізнес-моделі (Circular Business Model Canvas). Даний підхід дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні цінності безпосередньо в структуру створення прибутку. Це інструмент стратегічного менеджменту, який є адаптацією класичної моделі Олександра Остервальдера. Він призначений для проектування бізнес-процесів, орієнтованих на замикання ресурсних циклів, мінімізацію відходів та створення екологічної цінності разом із фінансовим прибутком.

Таблиця 3.3.

Циркулярна бізнес-модель для ФОП Кедріна Т.А.

Компонент моделі	Характеристика в межах циркулярного маркетингу
Ціннісна пропозиція	Не просто посередництво, а забезпечення сталого та енергоефективного життєвого простору; еко-консалтинг та подовження циклу експлуатації нерухомості.
Клієнтські сегменти	Еко-свідомі покупці; довгострокові орендарі; інвестори в «зелені» активи; ВПО, що шукають стале та економне житло.
Канали збуту	Цифрова платформа «Есо-Hub»; віртуальні VR-тури; безпаперовий документообіг.
Взаємовідносини	Довгострокове партнерство через управління майном (модель сервісу); супровід клієнта після угоди (поради щодо еко-модернізації).
Ключові ресурси	База енергоефективних об'єктів; VR-технології; експертні знання персоналу в галузі сталого розвитку.
Ключові види діяльності	Еко-аудит об'єктів; цифровий маркетинг; управління життєвим циклом нерухомості (ревіталізація).
Ключові партнери	Еко-дизайнери; постачальники енергозберігаючих рішень; банки з програмами «зеленого» кредитування.
Структура витрат	Інвестиції в IT-інфраструктуру; витрати на навчання кадрів; витрати на створення еко-контенту.
Потоки доходів	Комісія від угод; плата за послуги еко-консалтингу; дохід від управління нерухомістю (PaaS).

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Перевагами даного підходу є те, що він замість простого продажу товару орієнтує на подовження життєвого циклу активів (наприклад, через ремонт, ревіталізацію або сервісне управління), поєднує інтереси бізнесу (прибуток), клієнта (якість та економія)

та суспільства (екологічна стабільність), дозволяє наочно показати, як саме цифровізація або «зелені» послуги змінюють структуру витрат та джерела доходів підприємства.

У таблиці 3.3 наведено основні компоненти бізнес-моделі досліджуваного підприємства в межах концепції циркулярного маркетингу.

Для вибору оптимального сценарію розвитку ФОП Кедріна Т.А. побудовано матрицю стратегічного вибору (табл. 3.4), яка базується на поєднанні двох векторів:

1. Ринкова позиція (Market Presence): частка ринку в Дніпрі, впізнаваність бренду, рівень лояльності клієнтів.

2. Технологічна позиція (Technological Capability): рівень діджиталізації (сайт, CRM), готовність до впровадження VR-технологій та «зеленого» консалтингу.

Таблиця 3.4

Матриця вибору стратегії циркулярного маркетингу

Технологічна позиція / Ринкова позиція	Слабка ринкова позиція	Сильна ринкова позиція
Висока технологічна готовність	Стратегія «Технологічного нішовика»: фокус на інноваційних сервісах для вузького кола еко-активістів.	Стратегія «Циркулярного лідера» (цільова): масштабування еко-інновацій на весь ринок, диктування стандартів «зеленої» нерухомості.
Низька технологічна готовність	Стратегія «Вживання»: поступове впровадження базових цифрових інструментів для утримання клієнтів.	Стратегія «Наздоганяючої модернізації»: використання міцного бренду для залучення інвестицій у цифрову трансформацію.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Враховуючи результати аналізу у другому розділі (стабільне зростання прибутку на 37,5% та високу швидкість сайту, але відсутність блогу та VR-інструментів), підприємство наразі перебуває у квадраті «Наздоганяючої модернізації», але має всі передумови для переходу у квадрат «Циркулярного лідера».

Надамо характеристику стратегії «Циркулярного лідера», яка є цільовою для підприємства:

1. Вектор «Ринок» передбачає використання існуючої репутації на ринку Дніпра для формування попиту на новий тип послуг (еко-консалтинг) та закріплення позиції експерта через освітній контент (блог).

2. Вектор «Технології» потребує інвестицій у VR-камери та програмне забезпечення для створення 3D-турів, перехід на повністю хмарну систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що замикає інформаційні цикли.

Механізм реалізації обраної стратегії доцільно розподілити на два періоди: у короткостроковій перспективі (1 рік) зосередитися на зміцненні технологічної позиції (перехід по вертикалі вгору); у довгостроковій перспективі (2-3 роки) використати технологічні переваги для збільшення частки ринку та витіснення конкурентів, що працюють за лінійними моделями (перехід по горизонталі вправо).

Впровадження стратегії «Циркулярного лідера» дозволяє підприємству вийти за межі традиційної цінової конкуренції та сформувати унікальний набір конкурентних переваг, які важко копіювати.

Конкурентні переваги від досягнення позиції «Циркулярного лідера» полягають у наступному: використання 3D-турів та VR-технологій (технологічне лідерство та клієнтський досвід) створює «ефект присутності», що економить головний ресурс клієнта – час. Це робить ФОП Кедріна Т.А. першим вибором для зайнятих клієнтів та іногородніх інвесторів; експертне домінування (Brand Authority), означає, що завдяки еко-консалтингу та блогу «Есо-Hub Dnipro», агентство перестає бути просто посередником, а стає інтелектуальним партнером. Клієнти готові платити вищу комісію за впевненість у енергоефективності та юридичній чистоті «сталого» об'єкта; ексклюзивність портфеля обумовлена тим, що співпраця з еко-дизайнерами та енергоаудиторами дозволяє агентству формувати базу унікальних об'єктів, яких немає у конкурентів (ревіталізовані квартири з високим класом енергоефективності); стійкість

до криз (Resilience) пояснюється тим, що модель «Нерухомість як сервіс» (управління майном) забезпечує стабільний щомісячний дохід (регулярні платежі), що робить бізнес менш залежним від різких коливань кількості угод купівлі-продажу.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності та соціальної значущості запропонованих заходів

В умовах циркулярної економіки, де основна увага відводиться мінімізації відходів, максимальному збільшенню ефективності використання ресурсів і сприянню сталим практикам, підприємствам необхідно обрати для себе пріоритети у цьому напрямі, спираючись на особливості їх господарської діяльності. Розроблення моделі вибору стратегій управління підприємствами в умовах циркулярної економіки націлена на те, щоб дати змогу керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення в напрямку сталого розвитку.

Для побудови моделі вибору стратегій в умовах циркулярного маркетингу необхідно врахувати технологічну позицію (рівень застосування інноваційних технологій в умовах циркулярного маркетингу), ринкову позицію підприємства (рівень конкурентоспроможності підприємств в умовах циркулярного маркетингу), екологічну позицію (рівень утворення відходів та поводження з ними) з ними та продуктову позицію (життєвий цикл продукту, мережі циркулярної співпраці, залучення зацікавлених сторін, придатність продукту та його компонентів до переробки чи повторного використання).

Не менш важливим є врахування ринкової позиції підприємства для вибору стратегії впровадження циркулярного маркетингу, що включає розгляд його конкурентного становища, спроможності реалізувати циркулярні практики та відповідність потребам ринку.

З метою оцінювання циркулярної ринкової позиції підприємства доцільно проаналізувати ринок, на якому функціонує підприємство та частку підприємства на цьому ринку. Також важливо врахувати циркулярні рішення, які вже використовують конкуренти та які переваги вони отримують від таких рішень, їх підхід до використання вторинної сировини, відновлюваних джерел енергії та ефективних технологій виробництва. Доцільно оцінити власні циркулярні стратегії та їх конкурентоспроможність на ринку, а також ринок вторинної сировини, доступної для підприємства. Варто проаналізувати стандарти та сертифікацію у обраній галузі, які відповідають принципам циркулярної економіки. Вагомим елементом оцінювання ринкової позиції є дослідження поведінки споживачів, їх вимоги щодо продуктів та послуг, рівня поінформованості та свідомості у споживанні в межах циркулярної економіки.

З метою оцінювання екологічної позиції підприємств варто врахувати обсяг утворення різноманітних видів відходів, залежно від специфіки його діяльності:

- тверді відходи: матеріали та предмети, що утворюються на підприємстві, такі як упаковка, побутові відходи, стружка, обрізки, скрап, залишки сировини, браковані вироби тощо;

- рідинні відходи: стоки, забруднена вода, розчини, оливи, фарби, розчинники або інші рідинні матеріали, що використовуються в процесі виробництва та підприємницької діяльності;

- газові викиди: викиди газів, парів або диму, які утворюються внаслідок процесів згоряння, випаровування, хімічних реакцій або інших технологічних процесів;

- небезпечні відходи: відходи, що містять небезпечні речовини або матеріали, такі як хімікати, отруйні речовини, радіоактивні матеріали, азбест, батарейки, електроніка тощо, відходи, що потребують особливої обробки або утилізації;

- біологічні відходи: органічні матеріали, такі як їжа, рослинні залишки, відходи від тваринного виробництва, біологічні матеріали.

Окрім обсягу утворення відходів, варто також проаналізувати методи поводження з ними:

1) Запобігання утворенню відходів: розробка та впровадження процесів та технологій, спрямованих на зменшення відходів ще на етапі проектування продукту чи виробничого процесу.

2) Переробка та вторинне використання: розробка системи переробки відходів на підприємстві з метою використання їх як вторинних сировинних матеріалів у процесах рециклінгу, переробки та використання відходів в інших процесах виробництва.

3) Компостування та біологічний розклад: для органічних відходів, таких як їжа чи рослинні залишки, використовуються методи компостування, що дозволяють їх перетворити на якісний компост, який може бути використаний як добриво.

4) Енергетичне використання: відходи можуть бути використані для виробництва енергії (наприклад, шляхом анаеробного спалювання).

5) Утилізація та безпечне зберігання: якщо відходи не можуть бути перероблені, вони повинні бути утилізовані або збережені безпечним способом, щоб уникнути негативного впливу на довкілля.

6) Захоронення на звалищах, що вважається найменш бажаним методом поводження з відходами з погляду циркулярної економіки та сталих ресурсів. Цей метод поводження з відходами має недоліки, такі як потенційний негативний вплив на довкілля, втрата ресурсів, нераціональне використання простору.

Оцінювання продуктової позиції в умовах циркулярного маркетингу дає змогу враховувати вплив продукту на навколишнє середовище, енергетичні ресурси, використання сировинних матеріалів та можливості його вторинного використання чи переробки.

Основні кроки оцінювання продуктової позиції підприємств в умовах циркулярного маркетингу включають:

1. Визначення меж терміну корисної експлуатації продукту: встановлення часових рамок та етапів життєвого циклу продукту. Це може включати видобуток сировинних матеріалів, виробництво, упаковку, доставку, використання, утилізацію та повторне використання чи переробку.

2. Ресурсомісткість продукту: визначення обсягу усіх ресурсів, що пов'язані з кожним етапом життєвого циклу продукту. Це включає витрати на сировинні матеріали, воду, енергію, викиди парникових газів, відходи та інші фактори, пов'язані з виробництвом, транспортуванням, використанням та утилізацією продукту.

3. Оцінювання впливу на довкілля: визначення та оцінювання потенційного впливу продукту на довкілля на кожному етапі життєвого циклу (розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і занепад).

Одною з засад циркулярного маркетингу є створення продуктів, які відзначаються тривалим та ефективним використанням ресурсів, можливістю ремонту, переробки та повторного використання. Розуміння продуктової позиції допомагає підприємствам розробляти інноваційні продукти, які відповідають вимогам циркулярного маркетингу та забезпечують оптимізацію використання ресурсів, зменшення рівня утворення відходів та позитивний вплив на довкілля [57, 68].

У процесі вибору стратегії підприємства в умовах циркулярного маркетингу важливим етапом є також аналіз особливостей галузі, у якій функціонує підприємство: основні тенденції галузі у сфері застосування циркулярного маркетингу, ключові бізнес-моделі, можливість їх застосування за наявних ринкових умов.

Впровадження циркулярного маркетингу для ФОП Кедріна Т.А. має забезпечити як фінансову стабільність, так і позитивний вплив на громаду міста Дніпро. Економічні результати знаходять свій прояв через зростання доходу, очікується збільшення чистого прибутку за рахунок нової послуги еко-консалтингу та преміального управління нерухомістю (PaaS). Враховуючи поточну динаміку росту прибутку (+37,5%), впровадження нових сервісів може забезпечити додатковий приріст на 10-15% щорічно.

Крім того, перехід на віртуальні тури та цифровий документообіг дозволить скоротити витрати на логістику (паливо, амортизація авто) та офісні розхідні матеріали на 20-25%, тобто забезпечити оптимізацію витрат.

Створення блогу та SEO-оптимізація (усунення виявлених недоліків) знизить показник відмов з 40% до 25-30%, що збільшить конверсію відвідувачів у реальних клієнтів та сприятиме зростанню маркетингової ефективності. Водночас позиціонування як першого «циркулярного» агентства в регіоні створює унікальну конкурентну перевагу, що підвищує лояльність еко-свідомих клієнтів та підвищення вартості бренду.

Таблиця 3.5.

Очікувані результати від впровадження заходів

Захід	Економічний ефект	Соціальний/Екологічний ефект
Віртуальні 3D-тури	Скорочення транспортних витрат на 20%	Зниження вуглецевого сліду від поїздок
Еко-консалтинг	Додатковий дохід від консалтингових послуг	Підвищення енергоефективності житла в місті
Освітній блог	Зниження вартості залучення клієнта (CAC)	Підвищення екологічної свідомості населення
Цифровий офіс	Економія на папері та поліграфії	Збереження лісових ресурсів (ресурсна ефективність)

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Соціальна значущість та екологічний ефект від реалізації запропонованих заходів у сфері циркулярного маркетингу для підприємства полягатимуть у тому, що популяризація енергоефективного житла сприятиме зниженню споживання енергії в масштабах міста та скороченню викидів CO₂, тобто забезпечить позитивний екологічний вплив. Соціальний внесок буде виражатися у підтримці внутрішньої міграції в Дніпрі через надання якісних та сталих рішень з оренди житла для ВПО. Просвітництво клієнтів щодо переваг циркулярної економіки формує нову культуру

відповідального споживання нерухомості дозволить підприємству реалізувати свою освітню місію. Нарешті, стимулювання власників нерухомості до модернізації та ремонту застарілих об'єктів сприяє покращенню архітектурного вигляду та житлового фонду міста, розвитку ринку.

Таким чином, реалізація концепції циркулярного маркетингу дозволить ФОП Кедріна Т.А. не лише підвищити свою прибутковість, а й стати драйвером сталого розвитку на ринку нерухомості Дніпра.

Для обґрунтування доцільності впровадження заходів проведемо розрахунок необхідних інвестицій та очікуваного фінансового результату.

Таблиця 3.6.

Розрахунок витрат на впровадження циркулярного маркетингу ФОП Кедріна Т.А. (прогноз на 1 рік)

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Обладнання та ПЗ	Камера 360°, штатив, ліцензія на софт для турів	55 000
Маркетинг та контент	Наповнення блогу, SEO-оптимізація під «еко»-запити	42 000
Навчання персоналу	Курс з енергоефективності та VR-технологій	12 000
Цифровізація офісу	Перехід на хмарний документообіг та CRM	10 000
РАЗОМ (Інвестиційні витрати, ІС)		119000

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Виходячи з фінансового аналізу здійсненого у 2-му розділі (чистий прибуток становить близько 1,6 млн грн за 2024 рік), розробимо прогноз результатів впровадження запропонованих заходів. Очікується, що кількість угод зросте на 10% через унікальну пропозицію (еко-консалтинг), в той же час адміністративні витрати скоротяться на 15 000 грн. на рік за рахунок економії на паливі та папері.

Прогнозний чистий грошовий потік (CF) від впровадження за рік складе:

$$CF = (\text{Прибуток} * 0,10) + \text{Економія витрат} = 160\,000 + 15\,000 = 175\,000 \text{ грн.}$$

Економічний ефект очікується за рахунок двох факторів: зростання доходу від нових сервісів (еко-консалтинг, управління майном) та економії операційних витрат на логістику та канцелярію. Прогнозний приріст чистого грошового потоку за рік (CF) оцінюється у 175 000 грн.

Як свідчить розрахунок показників економічної ефективності реалізації запропонованих заходів (табл. 3.7), очікується досягнення рентабельності інвестицій у розмірі 147%, термін окупності вкладень становитиме 8 місяців, а показник чистої теперішньої вартості очікується у сумі 33,13 тис. грн.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок показників економічної ефективності реалізації концепції
циркулярного маркетингу для ФОП Кедріна Т.А.**

Показник	Методика розрахунку	Значення
ROI (рентабельність інвестицій)	$(CF / IC) \times 100\%$	147,0%
Термін окупності (PP)	$IC / (CF / 12 \text{ міс.})$	8 місяців
NPV (чиста теперішня вартість)	$\Sigma (CF / (1+r)^t) - IC$ (r=15%)	33 130 грн

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

В той же час оцінка ефективності не може обмежуватися лише прибутком. Застосуємо бальну систему для оцінки соціально-екологічного впливу пропозицій (табл. 3.8). Як свідчить наведений аналіз, запропоновані заходи дозволяють ФОП Кедріна Т.А. досягти синергії між фінансовими цілями бізнесу та потребами суспільства в раціональному використанні ресурсів.

Для перевірки стійкості запропонованих заходів до ринкових змін проведено аналіз чутливості. Це дозволяє визначити, як зміна ключового фактора (кількості успішних угод) вплине на кінцеву ефективність проєкту (NPV та ROI).

Аналіз чутливості це метод кількісного аналізу ризиків, який дозволяє оцінити, наскільки сильно змінюються результативні показники проєкту (такі як NPV, ROI або

термін окупності) під впливом зміни ключових вхідних факторів (ціни, обсягу попиту, рівня витрат).

Таблиця 3.8

Матриця соціально-екологічного впливу реалізації концепції циркулярного маркетингу на ФОП Кедріна Т.А.

Показник	Очікуваний результат	Оцінка (1-10)
Екологічність	Зниження викидів CO ₂ за рахунок скорочення виїздів на 30-40%	9
Ресурсоефективність	Скорочення споживання паперу за рахунок електронного документообігу	7
Соціальний капітал	Підвищення обізнаності мешканців м. Дніпро про енергозбереження	8
Репутаційний капітал	Формування іміджу лідера «зеленої» трансформації галузі	10

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Ключові особливості даної методики полягають у тому, що завдяки сценарному підходу зазвичай розглядаються три варіанти розвитку подій: песимістичний, реалістичний (базовий) та оптимістичний, що дозволяє передбачити найбільш широку палітру можливих варіантів подій. Крім того, цей метод допомагає зрозуміти, за якого критичного падіння попиту проєкт все ще залишатиметься прибутковим (запас фінансової міцності) та дозволяє провести обґрунтування стійкості, доводить, що запропонована стратегія є життєздатною навіть за умови нестабільності ринку або зміни економічної кон'юнктури.

Отже, аналіз чутливості є обов'язковим елементом якісного економічного обґрунтування. Він показує вашу об'єктивність – ви не просто обіцяєте прибуток, а дозволяє тверезо оцінити межі ефективності пропозицій у реальних (часом складних) умовах.

Відповідно до запропонованої методики, розглянемо три сценарії розвитку подій:

1. Песимістичний: зростання попиту на нові послуги лише на 5% (через повільну адаптацію ринку).
2. Реалістичний (базовий): зростання на 10% (згідно з попередніми розрахунками).
3. Оптимістичний: зростання на 15% (активний розвиток «зелених» трендів у Дніпрі).

Таблиця 3.9.

Аналіз чутливості проєкту до зміни обсягів діяльності

Показник	Песимістичний (-5%)	Реалістичний (базовий)	Оптимістичний (+15%)
Приріст доходу на рік, грн	95 000	175 000	255 000
Інвестиційні витрати (IC), грн	119 000	119 000	119 000
NPV (Чистий приведений дохід), грн	-15 500	33 130	102 800
ROI (Рентабельність інвестицій), %	79,8%	147,0%	214,3%
Термін окупності, міс.	15	8	5

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як бачимо з наведених у таблиці 3.9 даних, навіть за песимістичного сценарію проєкт демонструє високу рентабельність (майже 80%), хоча термін окупності зростає до 15 місяців, а NPV за перший рік є від’ємним (це нормально для інноваційних проєктів у короткостроковому періоді).

Реалістичний сценарій підтверджує доцільність впровадження: окупність настає протягом першого року (8 місяців).

Оптимістичний сценарій показує надзвичайно високу ефективність ($ROI > 200\%$), що робить підприємство безумовним лідером ринку.

Аналіз чутливості свідчить про високу стійкість проєкту. Запас міцності дозволяє підприємству залишатися прибутковим навіть за умови, що ринковий відгук на

циркулярні інновації буде вдвічі меншим за очікуваний. Це мінімізує фінансові ризики для ФОП Кедріна Т.А. та підтверджує стратегічну доцільність впровадження концепції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та науково обґрунтовано практичні шляхи удосконалення діяльності ФОП Кедріна Т.А. на основі реалізації концепції циркулярного маркетингу. Провідним елементом запропонованих змін стала стратегія «циркулярного лідера», яка передбачає радикальну зміну маркетингового міксу. Запропоновано перехід до моделі «нерухомість як сервіс», де роль агентства трансформується з простого посередника у еко-консультанта, який допомагає клієнту оцінити вартість володіння об'єктом протягом усього його життєвого циклу.

Ключовими інноваціями, що впроваджуються в межах стратегії, є: повна цифровізація клієнтського шляху (Paperless-офіс): впровадження електронного документообігу та інтегрованої CRM-системи, що дозволяє скоротити використання природних ресурсів та пришвидшити обробку замовлень. Віртуалізація показів: використання VR-технологій як інструменту циркулярного маркетингу, що мінімізує транспортний слід компанії та економить час клієнта. Еко-брендинг: формування спеціалізованого портфеля об'єктів «зеленої» нерухомості та просування цінностей свідомого споживання.

Економічне моделювання підтвердило доцільність проєкту. Розраховані показники ефективності (ROI – 147%, окупність – 8 місяців) свідчать про те, що запропоновані заходи мають низький рівень фінансового ризику та високу очікувану прибутковість. Проведений аналіз сценаріїв продемонстрував, що стратегія є стійкою до ринкових коливань.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів трансформації діяльності сучасного підприємства на принципах циркулярного маркетингу. Підсумовуючи результати роботи, можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

Теоретичний аналіз підтвердив, що циркулярна економіка є єдиною життєздатною альтернативою лінійному споживанню. В межах цієї парадигми циркулярний маркетинг постає як стратегічна модель управління, що інтегрує екологічну відповідальність у кожен елемент маркетингового комплексу. Встановлено, що перехід до циркулярності вимагає від підприємства зміни мислення: від акценту на «обсязі продажів» до акценту на «тривалості цінності». Для сфери послуг, зокрема ринку нерухомості, це означає перехід до моделі сервісної економіки, де головним продуктом стає не фізичний об'єкт, а комфортне, енергоефективне та ресурсозберігаюче середовище для життя.

Проведений аудит діяльності ФОП Кедріна Т.А. продемонстрував, що підприємство має стабільний ринковий статус, проте його операційна модель залишається в межах традиційних лінійних підходів. Основними критичними зонами визначено: високий рівень фізичних витрат ресурсів (папір, транспортні витрати на покази), відсутність чіткої екологічної позиції бренду та ігнорування зростаючого сегменту «зеленого» попиту. Водночас виявлено високу гнучкість внутрішніх бізнес-процесів та готовність персоналу до інноваційних змін, що створює сприятливе підґрунтя для реалізації концепції циркулярного маркетингу як інструменту нецінової конкуренції.

Розроблена стратегія спрямована на фундаментальне оновлення ціннісної пропозиції ФОП Кедріна Т.А. Вона базується на трьох стратегічних орієнтирах:

- дематеріалізація послуги: повне переведення документообігу в цифровий формат та заміна частини фізичних показів об'єктів на VR-тури. Це не лише знижує витрати, а й формує імідж технологічного та відповідального агентства;
- сервісна спеціалізація: впровадження послуги «еко-аудиту» при підборі житла, що робить агентство партнером клієнта у мінімізації його майбутніх комунальних витрат;
- циклічна комунікація: побудова бренду навколо ідей «Zero Waste» та свідомого споживання, що дозволяє залучити найбільш платоспроможний та лояльний сегмент аудиторії.

Розрахунки фінансової результативності проєкту підтверджують його високу ефективність. Прогнозований рівень рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 147% свідчить про те, що екологізація бізнесу є фінансово виправданою стратегією навіть для малого підприємства. Аналіз чутливості за трьома сценаріями продемонстрував, що проєкт зберігає свою фінансову стабільність навіть за умови зниження ринкової активності, оскільки економія на операційних витратах та залучення нових клієнтів компенсують інвестиційні ризики. Короткий період окупності (близько 8 місяців) робить стратегію безпечною з точки зору управління ліквідністю.

Для цілісного бачення трансформації бізнесу ФОП Кедріна Т.А. розроблено циркулярне полотно бізнес-моделі (Circular Business Model Canvas). Даний підхід дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні цінності безпосередньо в структуру створення прибутку. Це інструмент призначений для проектування бізнес-процесів, орієнтованих на замикання ресурсних циклів, мінімізацію відходів та створення екологічної цінності разом із фінансовим прибутком.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації циркулярного інструментарію до специфіки агентств нерухомості, що раніше розглядалося лише фрагментарно. Практична цінність результатів полягає у створенні готової дорожньої карти трансформації, яка може бути масштабована на інші підприємства сфери послуг.

Соціальний ефект від реалізації роботи полягає у стимулюванні ринку до переходу на енергоефективне будівництво та формуванні відповідального ставлення споживачів до вибору житла як довгострокового ресурсу.

Заключний висновок магістерської роботи підкреслює: реалізація концепції циркулярного маркетингу в АН «Resident» дозволить компанії випередити конкурентів, створивши бізнес-модель майбутнього, яка гармонійно поєднує економічний прибуток із благополуччям суспільства та збереженням довкілля. Це забезпечує підприємству не лише поточну прибутковість, а й довгострокову стратегічну стійкість у мінливому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
2. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник національного університету «Львівська політехніка*. Серія логістика, 2016. № 846. С. 21-25.
3. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу: навч. посібн. Київ: ДУТ, 2019. 265 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1703_14661801 .
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – Київ.: Лібра, 2018. 705 с.
5. Городняк І.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
6. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Т. 2, № 26. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/681/556> (дата звернення: 08.10.2023)
7. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д. і Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 3(21). 2022. DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.264272](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.264272).
8. Даценко В.В., Касян С.Я., Хурдей В.Д., Радослав Дзюба, Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С., Павловська І.Г., Ізовіта А.М. Маркетинг сталого розвитку у зовнішньоекономічній діяльності : навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. 356 с. (Серія «Митна політика»). DOI <https://doi.org/10.31733/978-617-560-080-1>
9. Даценко В.В., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.

10. Дж. Траут, Ел Райс Маркетингові війни. Харків: Фабула, 2019. 204 с.
11. Дронова Т.С. Маркетингова діагностика продуктового портфелю підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2022. №3 (82). с. 90-96 86
12. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д.А., Павловська І. Г.. Використання інструментів цифрового маркетингу в рекламному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 4. С. 69–76.
13. Земляков І.С. Основи маркетингу: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 352 с.
14. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
15. Каніщенко О.Л. Маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч посіб. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2014. 152 с.
16. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. 259 с.
17. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.
18. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу. Київ.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 160с.
19. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Диалектика, 2020. 880 с. 21.Kotler P. Marketing 5.0 : Technology for Humanity / Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya. 1st ed.Hoboken, New Jersey : Wiley, 2021
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.
21. Курочкіна І.Г Особливості розвитку маркетингу територій в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 258 – 263

22. Курочкіна І.Г. Аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2018. № 1(26). С. 71 – 81
23. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2022 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ URL: <https://www.uam.in.ua/upload/medialibrary/511/51105a56890df6ed994397ef49f8a815.pdf> 87
24. Литовченко І., Пилипчук В. Інтернет-маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 184 с.
25. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2019. 276с.
26. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2015. 160 с.
27. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / ред. С.М. Ілляшенко. Суми : Університетська книга, 2017. 615 с.
28. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
29. Маркетинг : підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / Р. І. Буряк [та ін.]. - 2-ге вид. перероб. та допов. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2023. 537 с.
30. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник / Н.Є. Летуновська, Л.М. Хоменко, О.В. Люльов та ін.; за заг. ред. Н.Є. Летуновської, Л.М. Хоменко. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
31. Міжнародний маркетинг : підручник / Я. С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк та ін. ; за ред. О.І. Бабічевої. Київ : Гельветика, 2018. 452 с.
32. Маркетинг: підруч. / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. 1070 с.

33. Маркетинг: підруч. / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Маркова. 4-те вид. Київ: Навчальнометодичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
34. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлар, А.Ф. Павленко та ін.; за ред. Ф. Котлер. Київ: Хімджест, 2008. 288 с.
35. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Циркулярний маркетинг стратегії просування товарів з замкненим циклом та вплив на споживчу поведінку. *Ефективна економіка*. 2025. №9 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.14%20>
36. Міщенко Д. А., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>. DOI: 10.32702/2307-2105- 82 2020.12.8
37. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. 2023. №2(24). С. 77–88. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.279476](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476)
38. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін.; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). К. : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.
39. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 248 с.
40. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
41. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія / К.С. Жадько, І.Д. Падерін, Д.А. Міщенко, В.В. Даценко та ін. Дніпро, 2019. 212 с.

42. Оспіщев В.І., Кривошей В.В. Технологія наукових досліджень в економіці: навч. посібник. К. : Знання, 2013. 255 с.
43. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент підприємства: навч. посібн. К.: Кондор, 2013. 860 с.
44. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примах Т. О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: Монографія. К.: КНЕУ, 2018. 408с.
45. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Гончарова І. І. Формування комплексу маркетингових комунікацій на ринку банківських продуктів: Монографія. К.: КНЕУ, 2019. 248 с.
46. Павленко А., Войчак А. Маркетинг. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2019.
47. Павловська І. Г. Архітектоніка маркетингового дослідження для вирішення проблем продовольчої безпеки. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 121– 132. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.275080](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.275080) 85
48. Павловська, І., Хурдей, В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Розробка методики та інструментарію для проведення експертизи маркетингових досліджень. *Економічні горизонти*. 2(31), 2025. 147–157
49. Павловська І. Г., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Плєсхун І.В. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)
50. Палєха Ю.І., Лєміш Н.О. Основи науково-дослідної роботи : навч. посібник. К. : Вид-во «Ліра-К», 2013. 336 с.
51. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: методи та технології: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Арт-Прес, 2013. 136 с.
52. Офіційний сайт ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьуб». URL: <https://nikotube.interpipe.biz/>

53. Сардак С. Е., Хурдей В. Д. Митний маркетинг: інституціоналізація, потенціал, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 18-22. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4877&i=2>
54. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0 *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>
55. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. К.: Вид.дім «Вільямс», 2013. 262 с.
56. Українська Асоціація Маркетингу URL: <http://uam.in.ua/>
57. Фесенко Ю. М. Маркетингові стратегії у глобальному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 7. С. 172-174. URL <http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj2017742>.
58. Хурдей В.Д., Ніфталієва А. Маркетинг як стратегічний інструмент *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2019. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5353> URL: <https://www.internauka.com/issues/economic2019/11/5353>
59. Хурдей В.Д., Сітенко Н.Ю. Вендінг як альтернативний канал роздрібної торгівлі *Інфраструктура ринку*. Випуск 41 Р.4. 2020. С. 176-180 URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/31.pdf
60. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №165. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 96-100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>
61. Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2 С. 216-220.
62. Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю. Методологія наукових досліджень рекламного менеджменту в умовах цифрового

маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. Том 8. С. 30- 46 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/363/241>

63. Хурдей В. Д., Дронова Т. С., Міщенко Д. А., Павловська І. Г., Гамзіна О. Я. Контент-маркетинг та стратегії омніканальності: нові підходи до залучення аудиторії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10432>

64. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. № 1(23), ст. 4–14. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272720](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272720) URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>

65. Хурдей В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Соціальна мережа як інструмент маркетингової Інтернет-комунікації в дистанційному навчанні. *Економічні горизонти*. 2023. (3(25), 47–56. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656/280518> DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286656](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286656)

66. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю. Маркетинг у митній діяльності: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2024. 205 с.

67. Шишкіна Є.К., Носирєв О.О. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Х. : Вид-во «Діса плюс», 2014. 200 с.

68. Юринець В.Є. Методологія наукових досліджень : навч. посібн. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів : ЛНУ, 2011. 179 с.

69. Definition of Marketing: сайт Американської асоціації маркетингу URL: <http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.asp>.

70. Iryna Kalina, Viktoriia Khurdei, Vira Shevchuk, Tetiana Vlasiuk, Ihor Leonidov Introduction of a Corporate Security Risk Management System: The Experience of Poland J. Risk Financial Manag. 2022, 15(8), 335. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080335>

71. Khurdey V., Doroginska V. Logistics system as a direction for increasing competitiveness the metallurgical places of Ukraine *Економічний простір: Збірник*

наукових праць. №150. Дніпро: ПДАБА, 2019. С. 36-40. – URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/357/347>

72. Tetiana Dronova, Viktoriia Zelic, Oksna Penkova, Olena Kabanova, Vitalii Travin (2023). Content marketing as en effective component of business promotion. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130236/PDF/130236.pdf>

73. Viktoriia V. Datsenko Innovative marketing tools for business development in the early stages of the crisis. *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 5, May 2020, pp. 1115-1135.