

**Ю. Є. Петруня**, доктор економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД  
Університету митної справи та фінансів  
**В. Ю. Петруня**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД  
Університету митної справи та фінансів

## СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто питання екологізації поведінки споживачів та її врахування в маркетинговій стратегії підприємств. Проаналізовано екологічне сегментування й позиціонування товарної, цінової та комунікаційної політики підприємства. Розглянуто окремі напрями впливу держави щодо екологізації економічних відносин.*

Ключові слова: стратегія; управління; маркетинг; держава; зовнішнє середовище.

*Issues of greening of customer behavior and its consideration in the marketing strategies of the companies are considered in the paper. Problems of ecological segmentation, positioning, product, price and communication policy of the companies are analysed. Some areas of state impact on the greening of the economic relations are considered.*

Key words: strategy; management; marketing; state; environment.

**Постановка проблеми.** Розробка стратегії підприємства – управлінський процес, що перебуває під впливом багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього походження. Серед зовнішніх чинників, а вони мають аналізуватися передусім, необхідно виділити вимоги споживачів. Вони динамічні, в них відбувається постійне оновлення, формуються певні тенденції. Одним із таких “трендів” можна назвати поступове підвищення уваги споживачів до екологічності товарів і виробничо-господарських процесів у цілому. Цей момент не може залишатися поза увагою менеджерів під час розробки маркетингових стратегічних і тактичних рішень на підприємствах. Водночас очевидно, що еколого-ресурсний компонент зовнішнього середовища діяльності підприємств є об’єктом впливу держави. Ця регуляторна діяльність держави потребує постійної уваги та вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегії, стратегічних рішень посідають важливе місце в наукових дослідженнях, практичних розробках. Питанням маркетингових стратегій присвячено чимало праць українських і зарубіжних авторів. Водночас екологічна складова цих стратегій, питання еволюції екологічних вимог споживача розглядаються в науковій літературі досить обмежено. Так, О. В. Садченко зазначає, що сегментування ринку у сфері природокористування ще не стало самостійним об’єктом досліджень [1]. Напевно, те ж саме можна сказати й щодо інших складових екологічного маркетингу.

© Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, 2016

---

**Мета статті** полягає у виділенні екологічної складової в зовнішньому середовищі підприємства, визначенні напрямів її впливу на управлінські рішення та вибір стратегії підприємств, виявленні впливу держави на еколого-ресурсну підсистему бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Споживач має розглядатись як основний суб'єкт ринково-конкурентного середовища підприємства. В управлінському аналізі *потреби* споживачів необхідно розглядати як глибинний фактор, що визначає їхню ринкову поведінку, сприйняття відповідних товарних пропозицій компаній.

Екологізація поведінки споживача – відбиток певних змін і тенденцій, які відбуваються в його свідомості та сприйнятті власних потреб. Фахівці, які досліджують екологічні фактори в поведінці споживачів, а також відповідні проблеми маркетингового управління, зазначають, що “основними категоріями екологічного маркетингу є екологічні потреби і екологічні товари, здатні їх задовольняти” [2].

А. Маслоу – автор однієї з найвідоміших теорій потреб. Він вибудовує певну ієрархію потреб, і другим рівнем у ній (після базового) визначає потреби в безпеці. На нашу думку, саме з потребами в безпеці, захищеності життя і здоров'я потрібно насамперед пов'язувати виникнення процесу екологізації поведінки споживача (рис. 1). Адже наявність такої групи потреб у загальній їх сукупності (ієрархії) створює передумови для виникнення зацікавленості споживача до екологізації свого споживання та способу життя в цілому. Потреби в екологічній безпеці можуть бути визначені так: внутрішні спонукальні мотиви людини – мати таке навколишнє природне середовище, систему господарювання та постачання життєвих благ, які б забезпечували її безпечно поточне та перспективне існування. Безпековий рівень загальної структури потреб є основним “місцем базування” екологічних потреб. Водночас слід зазначити, що екологічні компоненти можуть знайти свої прояви й на інших рівнях ієрархії (“піраміди”) потреб.

Потреби в екологічній безпеці викликають *інтерес* до способів, шляхів їх задоволення. Одна зі сфер екологічних інтересів людини – *екологічність товарів*, які вона отримує в сучасній системі ринку для споживання. Саме звідси формується інтерес до екологічних властивостей товарів, у системі “чорної скриньки” свідомості споживача утворюється фактор уваги до екологічних характеристик тих товарів, які споживач бажає використовувати для задоволення своїх потреб. Отже, екологічність товару як одна з його властивостей стає фактором споживчого вибору. Вибір поміж альтернативних варіантів споживання трансформується в *екологізований (або неекологізований) попит*.

На нашу думку, якщо суто науково розглядати понятійний апарат, то важко погодитися з доцільністю використання поняття “екологічний попит”. У такій дефініції “екологічний” є визначенням характеру попиту на певні товари, а не сутнісною ознакою попиту на якісь особливі товари. Тобто не існує “екологічних товарів”, існують товари з різними екологічними властивостями. Ці властивості вирішальною мірою визначаються технологіями виробництва товарів, а також вимогами до їх використання та утилізації. Тому можна використовувати поняття “екологізації попиту” як динамічної характеристики ставлення споживачів, суб'єктів попиту до пріоритетності певних властивостей товарів.

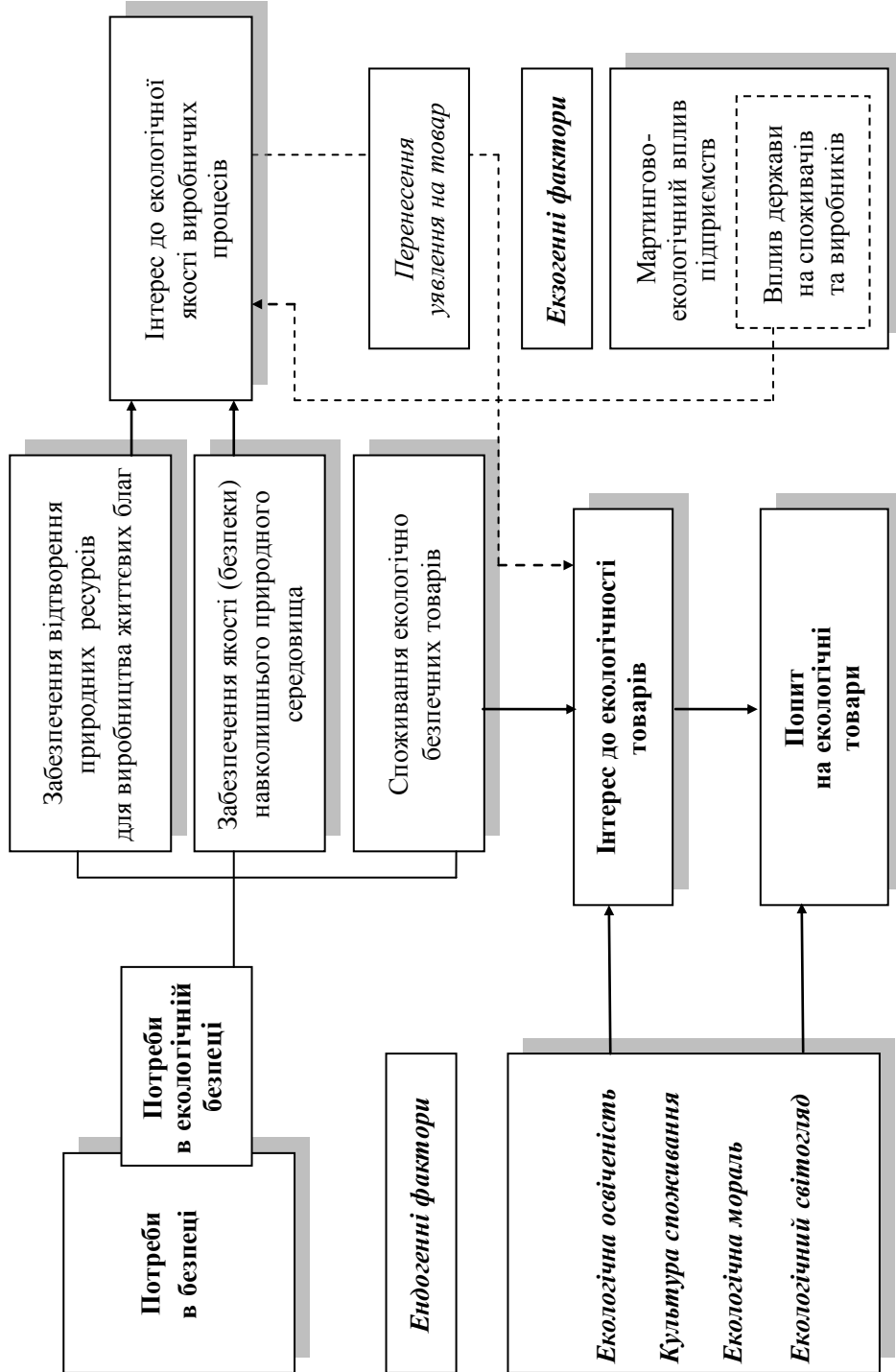


Рис. 1. Система екологізації поведінки суб'єктів попиту (домашніх господарств)

---

Важливо звернути увагу на те, що споживачу в більшості випадків важко визначити серед товарів-конкурентів абсолютно кращий продукт: тому, як правило, споживачі у ході зіставлення товарів виходять з декількох (або навіть однієї) визначальних рис товару. Споживачам потрібен товар, який, за їхніми уявленнями, якнайкраще *поєднує* ті властивості, які для них найвагоміші (“домінантні”) для певного періоду часу. Інші властивості (“периферійні”) мало цікавлять споживачів, і тому колосальні зусилля якоїсь компанії щодо їх удосконалення можуть не знайти адекватного відгуку з боку споживачів. Отже, насамперед доцільно виявити *перелік тих домінуючих властивостей продукції*, які визначають її значущість для споживачів, у тому числі з’ясувати, чи входять до нього екологічні компоненти в їх конкретному визначенні.

Зацікавленість до екологічності товарів у практичному плані трансформується в певні пріоритети екологічності щодо конкретних товарів, тобто можна говорити по певну *пріоритетність галузевої екологізації попиту*. Її важливо не тільки виявити, але й з’ясувати *готовність споживачів до додаткових витрат*. В управлінському аналізі доцільно дати відповіді на такі питання: по-перше, як сприймається “екологічна” надбавка до вартості продукції; по-друге, яка ступінь екологічної цінової чутливості споживача.

Щодо цінової еластичності екологічної пропозиції, то тут, якщо виходити зі світової практики, досить чітко спостерігається вплив таких її факторів, як доход споживача та питома вага вартості товару в його доходах. У західних країнах першими суб’єктами попиту на екологізовану продукцію стають споживачі з високим рівнем доходу, потім до них приєднуються споживачі із середнім рівнем доходу.

На нашу думку, можна виділити *два основні варіанти управлінських рішень (підходів) щодо екологічної складової в маркетинговій стратегії підприємства*:

– *адаптивний підхід*. Він передбачає гнучке реагування підприємства на зміну значення екологічних властивостей товару для споживачів. У таких випадках підприємство не пропонує суттєвих товарно-екологічних інновацій ринку, воно скоріше за все намагається рухатися у своїй товарній політиці синхронно щодо змін ринку. Підприємство виступає не стільки ініціатором екологічного вдосконалення продукції, скільки імітатором того, що вже зробили в екологічному вдосконаленні продукції інші компанії. Це обережна стратегія, яка не пов’язана з інноваційними діями або з діями на випередження;

– *експансіоністський підхід*. Його вибір є більш ризикованим рішенням, тому що він орієнтований на суттєве вдосконалення екологічних властивостей товарної пропозиції та навіть на створення екологічних товарних інновацій. Підприємство – суб’єкт екологічної товарної пропозиції – певним чином створює ринок (сегмент, нішу) під свою продукцію. Зрозуміло, що такі дії дуже відповідальні, стратегічно орієнтовані для управлінської команди підприємства.

Однією з умов формування попиту на товари, в тому числі екологізовані, є наявність у споживача відповідної інформації про існування товарів та їх якість. Маркетинг значною мірою будується на комунікаціях. Для експансіоністської маркетингової екологічної стратегії комунікації взагалі набувають вирішального значення. До особливостей *маркетингових екологічних комунікацій можна зарахувати такі*:

– у багатьох випадках рівень їх ефективності – вирішальний фактор для створення (розширення) попиту на екологізовані товари;

– орієнтовані насамперед на ті сегменти ринків, які представляють споживачів із високими та середніми доходами. Так, за даними американських дослідників, вартість органічних продуктів у США приблизно на 50 % перевищує вартість звичайних продуктів [3];

---

– орієнтовані на формування своєї “екологічної моди”, “екологічного способу життя”;

– більш сприятливо сприймаються споживачами-жінками, що пов’язано, як вважається, з їх схильністю до інтерактивного контакту з продавцями, поєднання емоційної та інтелектуальної інформації;

– мають “переконливе підґрунтя” (зріз потреб – безпека життя) для маніпулювання свідомістю споживачів. Відправники маркетингових повідомлень заради досягнення власних цілей вдаються до “загострення” проблеми, односторонньої демонстрації “загроз”, упередженості;

– серед маркетингових екологічних комунікаційних інструментів особливого значення набувають неформальні маркетингові комунікації та інструменти прямого маркетингу, пов’язані з діяльністю продавців.

Маркетингові екологічні комунікації значною мірою відображають визначену стратегію позиціонування товарів і компанії в цілому. Своєю чергою, позиціонування є відображенням маркетингової стратегії компанії. *Екологічні стратегії позиціонування* можуть будуватися на таких підходах:

– диференціація продукції залежно від її екологічних властивостей (позиціонування екологічних переваг);

– “екологічний лідер” щодо властивостей продукції;

– системний (соціально відповідальний) “екологічний лідер” (за властивостями продукції, за впливом виробничо-господарських процесів на навколишнє природне середовище);

– екологічно відповідальна компанія щодо ставлення до ресурсів.

Завоювати споживача можна або особливими властивостями товарної пропозиції, або ціною перевагою щодо конкурентів. Визначення цінової політики на стадії виходу товару на ринок може бути достатньо складним питанням, адже до уваги треба взяти дуже багато факторів. Один з основних – ступінь ринкової новизни товару. Якщо товар має принципово нові властивості, то можна використовувати політику високої стартової ціни, щоб встигнути отримати високі доходи до копіювання товару конкурентами. Надалі можна буде знизити ціну для утримання та залучення нових покупців. Питання полягає лише в тому, як оцінить нові властивості товару споживач: саме його думка, а не розробників новачків, в ринкових умовах вирішальна.

Для екологізованих товарів можуть мати місце суттєві нюанси в ціновій політиці. На нашу думку, *основні підходи, особливості цінової політики на екологізовані товари* такі:

– політика високих цін. Можлива в умовах високого ступеня адекватної екологічної новизни товару. Чим вищий її рівень, тим вищою може бути ціна, з якою компанія виходить на ринок;

– політика помірних цін. Політика високих цін може трансформуватися в політику помірних цін. Конкуренти встигли скопіювати новинку, треба утримувати і поступово розширювати коло клієнтів. Іншою причиною використання такої політики може бути вихід на ринок у ситуації, коли вже є конкуренти. Головною метою підприємства стає проникнення на ринок та закріплення на ньому. Помірні або низькі ціни – адекватні засоби.

Важливо правильно *сегментувати споживачів*. На нашу думку, недостатньо просто виділити споживачів із певним рівнем доходу (наприклад, від 500–1000 дол. США на місяць). Можливо, доцільно використовувати й поведінкові ознаки, а саме

---

спосіб життя, стан здоров'я. Очевидно, що стан здоров'я може стати вагомим фактором в екологізації попиту. Органічні продукти можуть мати важливе значення для людей, хворих на алергію, харчові розлади, вагітних тощо. З огляду на це не завжди доречним буде використання таких акцентів у позиціюванні екологізованих товарів, як елітність, унікальність. Можливо, треба по-різному позиціювати екологізовану продукцію для різних сегментів, виділених за рівнем доходу.

Підприємства досить часто використовують багатоканальні *системи збуту* своєї продукції. Ці канали можуть бути досить багаторівневими та широкими. Збут екологізованих продовольчих товарів із використанням системи торговельних посередників може здійснюватися через спеціалізовані екомаркети й систему звичайних (екологічно неспеціалізованих) торговельних закладів.

Географічною особливістю ринку “органічних” продуктів є його домінування у великих містах. Саме мегаполіси – найпривабливіші місця для екологічного маркетингу та екологізованої пропозиції. Це пов'язано насамперед з такими обставинами:

- вищий рівень доходів споживачів;
- найвища питома вага споживачів елітного рівня споживання;
- висока концентрація (щільність) споживачів;
- легка доступність через масове використання ІТ-технологій;
- вищий рівень екологічної освіти, культури споживання та екологічної свідомості споживачів;
- як правило, складна екологічна ситуація, вищий рівень забрудненості території та атмосферного повітря.

*Стимулювання попиту* на екологізовані товари може відбуватися як традиційними, так і нетрадиційними способами. До перших треба зарахувати акції, конкурси, пробне споживання продукції тощо. Цінові знижки також можуть використовуватися в системі стимулювання, але переважно в рамках якихось короткострокових акцій, тому що краще не руйнувати у свідомості покупців розуміння принципу “корисніше – дорожче”.

Держава має можливості впливати на рівень екологічності поведінки споживачів і виробників. Так, стимулювання екоспоживання може здійснюватися шляхом використання державою інструментів надання преференцій (субсидій) певним суб'єктам ринкових відносин. Це можуть бути: надання субсидій виробникам певних товарів (наприклад, виробникам електроенергії, які використовують відновлювальні ресурси); встановлення цінових знижок для тих, хто купує прилади, використання яких характеризується найменшою витратою енергоресурсів.

З іншого боку, держава може використовувати й інструменти “адміністративного впливу” як до виробників, так і до споживачів.

Так, споживач у ринкових економіко-екологічних відносинах – не завжди “суспільно відповідальний” суб'єкт, тобто такий, який формує “правильний” попит. Він може бути й “суспільно безвідповідальним” суб'єктом, виступати носієм деєкологізованого попиту. В цьому випадку має поставати питання *екологічної відповідальності споживача* перед суспільством. Держава має використовувати інструменти конкретизації відповідальності носія деєкологізованого попиту, бо його задоволення виробником призводить до негативного впливу на навколишнє природне середовище (поточне та перспективне), підриває екологічну мораль суспільства.

---

Зазначимо, що деєкологізований попит може формуватись як *свідомо*, так і, що час-то буває, *несвідомо*. Останнє може виявлятися через асиметрію в інформації (наприклад, купуючи квитки на циркову виставу з тваринами, споживач може абсолютно не знати того, в яких умовах вони утримуються). У випадках інформаційної асиметрії у держави напевно немає достатніх підстав “висувати претензії” споживачам. Водночас рішення споживачів купувати потужні джипи для використання в міських умовах, що в більшості випадків є прикладами показового споживання, можуть бути зараховані до свідомого формування деєкологізованого попиту. Такі покупці не можуть не знати характеристик цих авто щодо витрат пального – продукту переробки такого обмеженого ресурсу, як нафта.

Правило “деєкологізований суб’єкт попиту – розплачується” має бути таким же практичним принципом організації економічного життя, як і принцип “забруднювач розплачується”. Економічним механізмом реалізації принципу “споживач розплачується” може бути, наприклад, введення спеціального екологічного акцизу, який включається до цін на окремі товари. У такому випадку екологічно безвідповідальний споживач сплачуватиме суспільству компенсацію за своє фактично стимулювання (відповідних виробників) завдання шкоди навколишньому природному середовищу. Споживач має розділити тягар економічної відповідальності за шкоду навколишньому природному середовищу під час виробництва таких товарів чи отримання відповідних послуг із суб’єктом виробництва. Застосування спеціального екологічного акцизу може й позитивно вплинути на зменшення попиту на такі товари. Таким чином, держава фактично вдається до “політики демаркетингу” щодо подібних товарів. Одночасно держава, крім “економічних бар’єрів” деєкологізації попиту, може використовувати й відповідні “адміністративні обмеження”. Треба також зважати й на процеси глобалізації, їх вплив на поведінку споживачів, суб’єктів пропозиції та інститутів публічного управління [4].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розробка ефективної ринкової стратегії підприємства передбачає проведення якісного управлінського аналізу ринкової ситуації, насамперед поведінки споживачів. Остання є динамічною, вона постійно оновлюється. Важливо для менеджерів виявляти тренди, бачити певні тенденції. Екологізація поведінки споживачів – одна з ознак змін, на багатьох ринках вона може мати суттєве значення. Підприємствам доцільно уважно аналізувати і враховувати в управлінні цей фактор. Держава також певним чином впливає на екологізацію ринкового середовища діяльності підприємств – як через вплив на споживачів, так і впливаючи на суб’єктів господарської діяльності. Ефективність такого впливу має постійно аналізуватися державними управліннями, а його інструментарій оновлюватися.

#### Список використаних джерел:

1. Садченко Е. В. Методические основы сегментации рынка с учетом экологических ограничений / Е. В. Садченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 1. – С. 225–232.
2. Ілляшенко С. Екологічний маркетинг / С. Ілляшенко, О. Прокопенко // *Економіка України*. – 2003. – № 12. – С. 56–61.
3. Вареник Н. Не собі, а людям / Н. Вареник // *Дзеркало тижня. Україна*. – 19 грудня 2014. – № 48–49.
4. Петруня В. Ю. Глобалізаційні процеси та регулювання маркетингового середовища підприємств / В. Ю. Петруня // *Академічний огляд*. – 2015. – № 2. – С. 105–110.