

**Дима Олександр Олексійович,**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана» (м. Київ, Україна)

## **РОЛЬ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*У статті розглядаються особливості реалізації принципів сталого розвитку посередницькими підприємствами. Вивчена роль посередницького підприємства у реалізації принципів сталого розвитку на рівні мережі створення цінності. Визначені переваги впровадження принципів сталого розвитку посередницьким підприємством. Запропонований комплекс заходів із реалізації принципів сталого розвитку.*

Ключові слова: посередник, посередницьке підприємство, сталий розвиток, мережа створення цінності, методи впровадження принципів сталого розвитку.

**Постановка проблеми.** За останні півстоліття населення планети збільшилося удвічі, і згідно з прогнозами до 2050 р. воно становитиме 10 млрд осіб. За цей самий час споживання електроенергії може зрости у чотири рази, якщо збережеться нинішній рівень споживання у розвинених країнах. Разом з електричною енергією споживаються й інші невідновлювані ресурси. Тому виникає питання, як забезпечити хоча б мінімальні умови для життя мільйонам чоловіків, жінок та дітей, якщо вже сьогодні відчувається нестача природних ресурсів. І особливо турбує питання, як передати «здорову» планету майбутнім нащадкам (із доповіді міністра екології Франції, 2008) [11].

Починаючи із 70-х років минулого століття, в урядових та неурядових колах активно обговорюються проблеми забруднення довкілля, вичерпання природних ресурсів, несправедливого розподілу доходів, що зумовлює зростання кількості людей, які живуть за межею бідності, тощо. Реакцією на ці проблеми було створення міжнародних неурядових наукових організацій із вивчення глобальних процесів на Землі, таких як Міжнародна федерація інститутів перспективних досліджень (*IFIAS*), Римський клуб (із його знаменитою доповіддю «Межі зростання»), Міжнародний інститут системного аналізу, Всесоюзний інститут системних досліджень (СРСР), Конференція ООН з навколишнього середовища, проведена в 1972 р. в Стокгольмі, і створення Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP). Відповідно до цього почали розвиватися екологічна політика та дипломатія, право навколишнього середовища, з'явилася нова інституційна складова – відомства з навколишнього середовища [2]. У результаті виникає концепція сталого розвитку.

На Світовому саміті в Йоганнесбурзі у вересні 2002 р. Президент Франції Жак Ширак нагадав, що реалізація принципів сталого розвитку вимагає зміни поведінки кожного – громадян, компаній, територіальних органів управління, урядів і міжнародних організацій, перед якими стоять глобальні проблеми сучасності, що загрожують людям та Землі (соціальна нерівність, економічні та санітарні (епідеміологічні) ризики, зміни клімату, втрати біорізноманітності тощо) [11]. Ряд теоретиків та прихильників концепції сталого розвитку вважають її найперспективнішою ідеологією ХХІ ст. і навіть усього третього тисячоліття,

яка з поглибленням наукової обґрунтованості витіснить усі існуючі світоглядні ідеології як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації [1]. Активну роль у цьому процесі повинні відігравати посередницькі підприємства. Займаючи центральне місце у мережі створення цінності, опосередковуючи трансакції між виробниками товарів і послуг та їх споживачами, посередницькі підприємства здатні ініціювати реалізацію принципів сталого розвитку не лише на макrorівні, але й на мікрорівні. Крім того, дуже важливо, щоб ініціатива виникала не лише зверху, а й знизу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження електронних та друкованих джерел дозволило виявити значний доробок у царині сталого розвитку на макроекономічному рівні. Теоретичні дослідження здійснюються у соціальній та екологічній сферах. Не менше уваги приділяється економічним аспектам реалізації принципів сталого розвитку. Але у зв'язку з тим, що сталий розвиток потребує значних інвестицій, на етапі реалізації його принципів виникають деякі обмеження. Ще менше зацікавленості у реалізації принципів сталого розвитку виникає на мікроекономічному рівні. Економічні суб'єкти впроваджують нові практики дуже повільно і фрагментовано, що зумовлено потребою значних інвестицій фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на більш привабливі проекти та дати швидкі дивіденди.

Дослідження виявило найбільший інтерес до реалізації принципів сталого розвитку роздрібними посередниками. Зокрема, І. Перрен [11], К. Брейді [5], Дж. Хендрі [5], С. Канчвала [5], Дж. Юделсон [16], А. Гангулі [6] та Дж. Бойнтон [4] працювали над проблемами реалізації сталого розвитку у цій сфері. Над проблемами реалізації принципів сталого розвитку працюють також спеціалісти Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) [7] та приватна організація *Retail Industry Leaders Association* (RILA) [12].

**Мета статті.** Зміни соціально-економічних та екологічних тенденцій у сучасному світі вимагають від посередницьких підприємств дотримання такого стилю управління операційною діяльністю та розроблення такої стратегії, які сприятимуть економічному процвітання, забезпеченню охорони довкілля і соціальної справедливості. Не менше значення має стимулювання усієї мережі створення цінності до реалізації принципів сталого розвитку. Так, у статті будуть розглянуті роль та способи посередницького підприємства в ініціації та подальшій реалізації принципів сталого розвитку у мережі створенні цінності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Посередник, як це впливає з етимології слова, завжди перебуває посередині, займає проміжне місце між потенційними партнерами: продавцем і покупцем, виробником та споживачем, акціонером і вкладником, приватним сектором та державою. У західній економічній термінології існує кілька слів, що перекладаються українською мовою як «посередник», наприклад «mediator», «agent», «go-between», «intermediary» або «middleman», в основі яких, так само, як і в українській мові, лежить слово «середній». Посередник завжди об'єднує кілька сторін, і тому та чи інша операція може розглядатися як посередницька, якщо вона пов'язує двох або більше суб'єктів економіки. Дослідження визначень категорії «посередництво» показало, що це – досить неоднозначне поняття. У спеціалізованій економічній літературі можна натрапити на чимало визначень посередництва. Більшість із них не характеризують явища посередництва взагалі, а стосуються того чи іншого виду посередницької діяльності в різних сферах: збут товарів і послуг, здійснення біржових операцій, торгівля нерухомістю, урегулювання

спорів, перерозподіл фінансових ресурсів тощо. У статті йтиметься про посередництво у сфері збуту товарів та послуг.

Пріоритети сталого розвитку швидкими темпами інтегруються в корпоративну стратегію виробничих та посередницьких підприємств, у результаті чого тріада сталого розвитку забезпечує трансформацію корпоративної стратегії. Спостерігається зрушення парадигми від «звичайного бізнесу» до «сталого підприємства». Таким чином, перехід до практики «сталого розвитку» є не лише корисним для суспільства та довкілля, а й може позитивно вплинути на фінансову результативність посередницького підприємства [7].

Рух до сталого розвитку змінює посередницьке підприємство та сприяє формуванню сталих конкурентних переваг. Крім оптимізації власної операційної діяльності, у посередників з'являються можливості для вдосконалення системи взаємодії з виробниками та іншими учасниками ланцюга створення цінності, які більш відкриті для інноваційних рішень, що дозволить знизити витрати й підвищити продуктивність. Як і в інших секторах, високих показників сталості також можна досягти залучаючи й утримуючи співробітників, які хочуть працювати для компанії, які роблять «правильні речі» і можуть привернути споживачів, які шукають підприємства, що будуть покращувати їх благополуччя [5]. Тим більше, посередницькі підприємства, як такі, що відіграють ключову інтегративну роль як на індивідуальному, так і регіональному рівні, у мережі створення цінності для кінцевого споживача, з одного боку, здатні, а з іншого боку, зобов'язані взяти на себе функцію ініціювання розроблення та реалізації основних принципів сталого розвитку.

Сталий розвиток може перетворитися на ключовий орієнтир посередницьких підприємств, що впливає на стратегію, операційну діяльність, взаємодію зі співробітниками, споживачами та іншими контактними аудиторіями [12]. Така орієнтація здатна забезпечити стабільні темпи розвитку та зростання прибутку.

Посередницькі підприємства зосереджують свої зусилля насамперед на аналізі діяльності роздрібних точок, розподільних центрів та ефективності ланцюга постачання з метою мінімізації витрат електроенергії та різноманітних викидів у довкілля. До цього процесу активно залучаються співробітники для пошуку ефективних інноваційних рішень. Крім того, посередницькі підприємства повинні концентрувати свої зусилля на задоволенні потреб кінцевих споживачів та їх спільноти. Ці потреби за останню чверть сторіччя зазнали значних змін. Споживачів дедалі більше турбують сучасні екологічні та соціальні проблеми, що проявляється, зокрема, в збільшенні попиту на екологічно чисті товари, натуральні продукти тощо.

Аналіз діяльності провідних посередницьких оптових та роздрібних підприємств виявив значний прогрес у напрямі сталого розвитку [12]. Проте необхідно ще багато зробити для зміни принципів роботи постачальників, а можливо, й усього ланцюга створення цінності та поведінки кінцевих споживачів. Ключову роль, як уже було зазначено, повинні взяти на себе посередницькі підприємства, роль яких поступово трансформується, зростає й охоплює дедалі більшу кількість сфер впливу, координуючи та інтегруючи зусилля учасників мережі створення цінності.

Зауважимо, що концепція сталого розвитку сприймається посередницькими підприємствами по-різному. Лідери галузі, такі як *Marks & Spencer* у Великій Британії, *Sonae Sierra* в Португалії, *Office Depot* та *Wal-Mart* у США [16], відразу інтегрували принципи сталого розвитку у свої ключові ціннісні орієнтири, тоді як інші почали приєднуватися до подібних ініціатив значно пізніше і з меншими зусиллями.

Сьогодні цілий ряд великих виробничо-торговельних компаній по всьому світу почав ініціювати заходи, спрямовані на забезпечення сталості, а також складати звітність про їх економічні, екологічні та соціальні плани й досягнення.

Разом із тим у звіті «Екологізація магазинів та збереження коштів» програми ООН із навколишнього середовища наголошується, що питання сталості не належить до основних пріоритетних завдань для більшості представників сектору роздрібною торгівлі. Воно ще менш актуальне для мільйонів приватних магазинів, що не належать до великих оптово-роздрібних мереж [7]. Однак коли мова йде про три основні аспекти сталості, «організований сектор роздрібною торгівлі» (великі мережі гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів тощо), можливо, найбільшою мірою відповідає за більшість економічних, екологічних та соціальних негативних наслідків діяльності галузі. Ця група також спроможна краще вирішити питання сталості, ніж неорганізована частина сектору [7].

Як зазначає один із провідних експертів у сфері сталого розвитку Дж. Юделсон, незважаючи на прояви кризових явищ у 2008–2010 рр. та необхідність значних інвестицій, компанії продовжують практику сталого розвитку з таких причин [16]:

- зниження затрат на енергоресурси;
- передбачення появи регуляторного законодавства;
- підвищення привабливості бізнесу для інвесторів;
- підтримка державних ініціатив.

Безперечно, наведений перелік є неповним. Основна мета посередницьких підприємств, як і будь-яких інших організацій, за винятком неприбуткових, – забезпечення прибутковості в короткостроковій і, звісно, в довгостроковій перспективі.

Посередник усвідомлює, що орієнтація на сталий розвиток дає ряд переваг для власного бізнесу, спільноти, у якій вони діють, окремих людей і довілля, від якого ми всі залежимо. Аналіз діяльності посередницьких підприємств, орієнтованих на сталий розвиток, дає нам підстави виділити такі переваги від упровадження концепції сталого розвитку (табл. 1).

Незважаючи на різний рівень реалізації стратегії сталого розвитку провідними посередницькими підприємствами, можна виділити ряд спільних рис в їх діяльності [12]:

– по-перше, посередницькі підприємства не мають достатніх знань для забезпечення сталого розвитку і потребують допомоги сторонніх організацій у вирішенні власних завдань. Розв'язання соціальних та екологічних проблем для більшості посередницьких підприємств також дуже часто є складним завданням, що вимагає спеціальних знань і досвіду, яких організація та виконавці не мають. Для подальшого просування до сталого розвитку компанії змушені звертатися до неприбуткових організацій, учених та урядів, а також власних постачальників, споживачів, інвесторів і громад. Усі зацікавлені сторони здатні забезпечити розв'язання певних аспектів проблеми, що дасть можливість згенерувати збалансовані інноваційні рішення для поступу в бік сталого розвитку. Такі групи можуть пропонувати ефективні способи зниження затрат ресурсів, поліпшення продуктів, забезпечення належних умов праці тощо;

– по-друге, посередницькі підприємства вбачають у програмах сталого розвитку можливість для зростання бізнесу. Минули ті часи, коли пріоритетними були завдання підвищення енергоефективності та зниження залежності від коливань ціни на енергоресурси тощо. Програми сталого розвитку виходять за межі завдань зростання

ефективності бізнесу разом з усвідомленням широких можливостей для інновацій та диференціації на висококонкурентному ринку;

Таблиця 1 – Переваги сталого розвитку (складено автором на основі [4; 12; 16])

Перевага	Пояснення
Інновації	Сталий розвиток розглядається як платформа для розроблення та розвитку інноваційних рішень. Пошук у напрямі мінімізації витрат ресурсів приводить до появи нових технологій, процесів та процедур, які забезпечують економію фінансових ресурсів
Зниження витрат	Скорочення шкідливих викидів, економне використання енергії й води, відходів та інших витрати заощадить гроші в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Економія в поточному періоді дозволить збільшити інвестиційний фонд у майбутньому
Зниження ризиків	Зниження залежності від природних ресурсів, таких як паливо і матеріали, у внутрішній операційній діяльності та в межах мережі створення цінності дозволить зменшити ризики коливання ринкових цін
Підвищення конкурентоспроможності	Лідери ринку, наприклад Wal-Mart і Marks & Spencer, зробили сталість частиною корпоративної ДНК, прирівнявши її до рентабельності
Збільшення прибутку	Сталі ініціативи можуть привернути увагу споживачів
Нові ринки	Місцеві громади та органи управління надаватимуть дозвіл компанії для роботи на певній території. Сталі ініціативи привертатимуть увагу нових споживачів, орієнтованих на екологічні продукти
Рекрутинг та лояльність співробітників	Ідеї сталого розвитку об'єднують співробітників навколо нової ідеї, створюючи командний дух і підвищуючи ефективність роботи такої команди. Ініціативи у напрямі сталого розвитку підвищують лояльність співробітників до компанії
Покращання іміджу	Формування соціально-відповідального, орієнтованого на сталий розвиток іміджу
Полегшення співпраці з дозвільними організаціями	Державні структури та суспільні організації будуть прихильніше ставитися до ініціатив та проєктів компанії. Забезпечення значних надходжень до державного бюджету стає недостатнім показником. Крім фінансових надходжень, компанія повинна забезпечувати також соціальний та екологічний ефект
Лідерство у галузі	Успішна реалізація ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, дасть можливість компанії закріпити за собою роль лідера як у галузі, так і в ланцюгу постачання. Постачальники будуть краще контролюватися
Зацікавленість виробників	Виробники, які дотримуються принципів сталого розвитку, співпрацюватимуть з посередницьким підприємством із більшим натхненням, а також будуть інвертувати у розвиток взаємодії більше ресурсів
Потік інвестицій	Орієнтація на сталий розвиток забезпечить доступ до грантів, субсидій, урядових програм. Усі учасники будуть зацікавлені у співпраці. Позитивний профайл компанії забезпечить також привілейований доступ до банківських кредитів, знижок страхових компаній, податкових знижок тощо

– по-третє, система сталого розвитку охоплює стратегічне планування. Посередницькі підприємства нині розробляють програми сталого розвитку на довго-, середньо- та короткострокову перспективу. Для забезпечення ефективної реалізації цих програм та довгострокового розвитку розробляються управлінські та інформаційні системи, а також показники вимірювання результативності. Такі механізми включають екологічний менеджмент, систему оцінювання постачальників, підготовки кадрів, екологічної звітності тощо;

– по-четверте, на посередницькі підприємства покладається вся повнота відповідальності за забезпечення сталого розвитку / функціонування усього ланцюга постачання. Громадські спостерігачі очікують від посередницьких підприємств повної відповідальності за соціальну та екологічну політику на всіх підприємствах – учасниках

ланцюга постачання. Посередницькі підприємства усвідомлюють необхідність співпраці з усіма учасниками мережі створення цінності з метою мінімізації ризиків;

– нарешті, по-п'яте, здатність забезпечити сталість розвитку всього ланцюга створення цінності стає в один ряд із фінансовими показниками результатів діяльності. Крім того, здебільшого фінансова звітність уже не є достатньою для відображення «здоров'я» компанії. Соціальним та екологічним ризикам приділяється все більше уваги під час складання звітності компанії.

Проблема недостатності інформації для забезпечення сталого розвитку безпосередньо залежить від учасників тієї чи іншої мережі/ланцюга створення цінності підприємств та організацій. Такі підприємства та організації також мають фрагментарні знання про побудову системи сталого розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Отже, для забезпечення сталого розвитку важливо побудувати «інформаційну» систему (рис. 1), що постачатиме необхідні дані для прийняття правильних рішень.

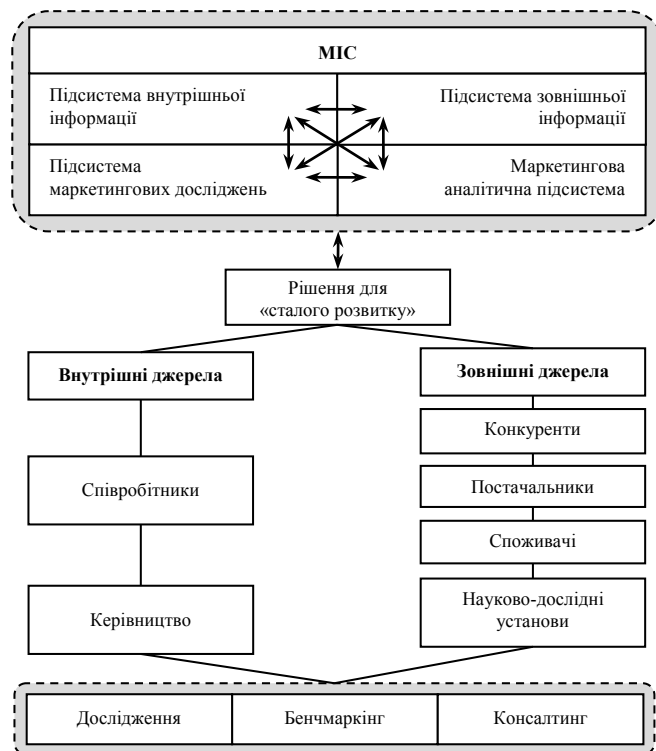


Рисунок 1 – Джерела інноваційних рішень для сталого розвитку (власна розробка автора)

Як уже зазначалося, ритейлери займають унікальне місце в мережі створення цінності між виробниками та споживачами, і тому потенційно вони можуть відігравати важливу роль у забезпеченні сталості споживання та виробництва [13]. Зв'язуючи/інтегруючи споживача і виробника та інших учасників мережі створення

цінності, посередник здатний впливати на попит та пропозицію і в такий спосіб сприяти сталому розвитку цілої системи (рис. 2) [13]. Роздрібний сектор також відіграє дуже важливу роль як основний драйвер для глобальної економіки й зайнятості [7].

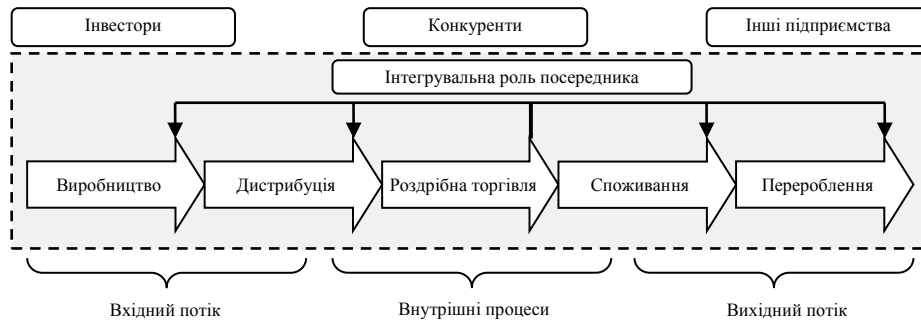


Рисунок 2 – Інтегровальна роль посередника (власна розробка автора)

Координація зусиль із поліпшення сталості системи і продуктів часто буває складним завданням для роздрібногo торговця. Тому деякі з них зосереджують увагу на цих питаннях лише в межах своїх власних операцій. Проте більшість найнагальніших проблем сталого розвитку виходить за межі роздрібних операцій. У багатьох випадках вони лежать у мережі створення цінності [9].

Основним об'єктом уваги кожного менеджера з маркетингу завжди були продукт підприємства та споживач. Останнім часом дедалі частіше в їх поле зору потрапляє широкий спектр взаємозалежних проблем довкілля. Здавалося, що проблеми навколишнього середовища дуже далекі/глобальні, аби перейматися ними, проте в кінцевому підсумку вся бізнес-діяльність залежить від стану цього середовища, а особливо його довгострокове стабільне існування [3].

Роль посередників у формуванні економічної та екологічної складових сталого розвитку може формуватися як на мікрорівні типу виробник-посередник-споживач, так і на макрорівні – посередник-спільнота-галузь-держава [13]. Е. Вудруф наголошує, що «виробництво може стати «дверима» до економічного зростання слаборозвинених країн, маркетинг є ключем, що відчиняє ці двері» [15]. Аналогічний висновок можемо зробити і стосовно посередницьких підприємств. Таким чином, розвиток посередництва може згенерувати макроекономічний ефект через збільшення кількості роздрібних та оптових посередницьких підприємств, стимулювання будівництва та появу ріелторських компаній, логістичних організацій, охоронних структур, закладів харчування, а також виробництва, що, у свою чергу, сприятиме створенню нових підприємств, зниженню безробіття та бідності, формуванню активної громадянської позиції, а також загальній економічній диверсифікації [13].

Зазначимо, що будь-яке вдосконалення діяльності підприємства, спрямоване на сталий розвиток, може класифікуватися як інновація. Так, німецькі дослідники А. Хардтке та М. Прехн [8] запропонували поділити інноваційні заходи з реалізації сталого розвитку на три групи. До першої групи вони віднесли заходи з «підвищення ефективності»: зниження витрат сировини, підвищення енергоефективності, скорочення шкідливих викидів та використання відновлюваних ресурсів. До другої групи вчені включили «нові рішення», серед яких виділили інтегровані системи менеджменту,

## Розділ 5 Екологічний маркетинг і менеджмент

систему охорони довкілля, інтегровану у виробництво, та економіку замкнених циклів. Третя група інноваційних рішень охоплює нові форми кооперації, що передбачають менеджмент соціальної відповідальності, теорію стейкхолдерів та екологічно орієнтовану кооперацію між підприємствами.

Із позиції посередника заходи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку, можна поділити на такі три категорії: 1) що продається і як виробляється (вхідні потоки); 2) як організовані внутрішні процеси; 3) як відбувається взаємодія зі споживачами [14].

На наш погляд, рішення, спрямовані на сталий розвиток, можуть бути результатом удосконалення існуючої практики або абсолютно новим рішенням, яке раніше не використовувалося. Відповідно обидві групи рішень можуть бути спрямовані на внутрішнє середовище підприємства або ж на зовнішнє середовище підприємства (рис. 3).

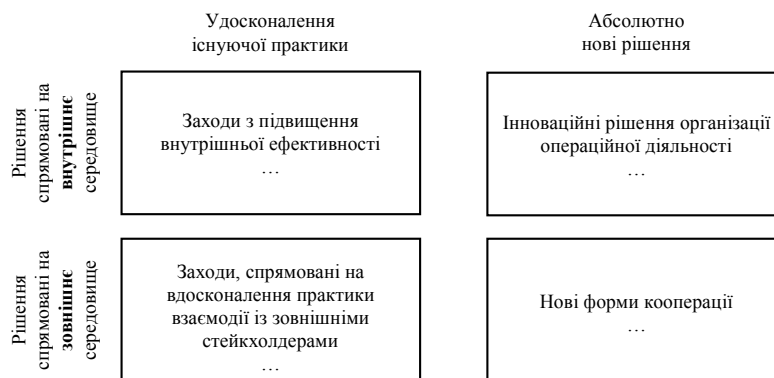


Рисунок 3 – Інноваційні рішення сталого розвитку (власна розробка автора)

Отже, можна виділити чотири групи інноваційних рішень, що забезпечують сталий розвиток:

- 1) заходи з підвищення внутрішньої ефективності:
  - зниження затрат ресурсів;
  - підвищення енергоефективності;
  - зменшення шкідливих викидів;
- 2) нові рішення організації операційної діяльності:
  - упровадження інноваційних екологічних продуктів;
  - створення підрозділу, відповідального за реалізацію принципів сталого розвитку;
- 3) оптимізація просування товару мережею створення цінності:
  - удосконалення логістичної системи;
  - застосування аутсорсингу та бенчмаркінгу;
- 4) нові форми кооперації:
  - заміна матеріальних товарів нематеріальним;
  - використання мережевого підходу в інноваційному процесі;
  - екологічно ефективна кооперація.

Важливо зазначити, що зі стратегічного погляду реалізацію принципів / завдань сталого розвитку можна розглядати на кількох рівнях:

- 1) на рівні ланцюга постачання (виробник, дистриб'ютор, роздрібний торговець та



споживач). Обмеженням такого підходу буде орієнтація на внутрішнє та мікросередовище;

2) на рівні соціально-економічних утворень: галузь, мережа створення цінності, регіон, держава, глобальна спільнота. Такий підхід зорієнтований на врахування макроекономічних проблем забезпечення сталого розвитку;

3) на рівні функцій управління (заходи з підвищення внутрішньої ефективності, нові рішення організації операційної діяльності, нові форми кооперації та оптимізація просування товару по ланцюгу створення цінності). Вузким місцем такого підходу є проекція завдань сталого розвитку на внутрішнє середовище підприємства.

Зауважимо, що ініціація, поточна реалізація та одержання бажаних результатів, запровадження програми сталого розвитку можуть бути реалізованими лише за умови злагоджених дій усіх учасників ланцюга створення цінності (рис. 4).

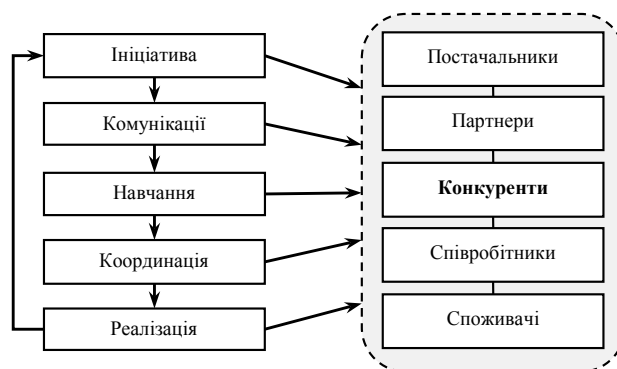


Рисунок 4 – Взаємозв'язок процесу реалізації заходів сталого розвитку та учасників процесу (власна розробка автора)

Не меншу роль у такому процесі відіграють конкуренти компанії, які також повинні бути задіяні в реалізації принципів сталого розвитку. На сьогодні усе частіше на місце конкуренції приходить конкуперация (англ. *Coopetition*, іноді також відома як конкурентна співпраця або співконкуренція). І саме питання реалізації принципів сталого розвитку може перебувати у сфері спільних інтересів двох конкуруючих сторін. З іншого боку, позитивний досвід може стати хорошим стимулом для конкурента до дії. Будь-які заходи, включаючи й заходи із забезпечення поступового руху до сталого розвитку, повинні бути ініційовані та схвалені вищим керівництвом компанії й підтримані іншими співробітниками, її партнерами а також конкурентами. Без усвідомлення вищим керівництвом необхідності таких заходів та їх підтримки нічого не відбувається, за винятком фрагментарних оперативних заходів реагування на підвищення цін на енергоносії та посилення уваги органів місцевого самоврядування до забруднення довкілля. Зокрема, потенційні співробітники, інвестори, партнери та інші зацікавлені сторони дедалі більше уваги звертають на ініціативи компанії щодо забезпечення сталого розвитку.

Ініціатива швидкої трансформації організації в напрямі сталого розвитку не досягне бажаного результату без активної та ефективної комунікаційної програми. Так, внутрішні й зовнішні комунікації повинні зміцнити прихильність усіх сторін ідеї господарювання на засадах принципів сталого розвитку. На початку комунікаційні заходи з роз'яснення необхідності та перспективності реалізації стратегії сталого

## Розділ 5 Екологічний маркетинг і менеджмент

розвитку можуть виявитися складним завданням. Необхідно розробити чіткий план дій досягнення сталості розвитку компанії та її участі в забезпеченні сталого розвитку на мікро- та макрорівнях. Роз'яснювальні інформаційні заходи будуть поступово змінюватися представленням позитивних результатів руху до «сталості».

У міру накопичення досвіду виникає потреба у збереженні всієї інформації, що стосується «зелених» продуктів, екологічного будівництва та методів проектування нових систем, а також інших ініціатив, спрямованих на сталий розвиток. Напевно, основною проблемою у вирішенні завдань сталого розвитку є відсутність знань та навичок забезпечення сталого розвитку всередині компанії та залучення партнерів до такої активності. Тому заходи, спрямовані на вивчення провідного досвіду та його поширення всередині компанії й за її межами, знадобляться з метою забезпечення успішності своєї ініціативи сталого розвитку.

Поширення інформації про заходи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку, разом із посиленням інтересу буде недостатньо для досягнення позитивних результатів. Важливо організувати координацію зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії сталого розвитку. У таблиці 2 наведено перелік відділів та відображено їх роль у забезпеченні сталого розвитку. При цьому варто акцентувати увагу на необхідності поширення координаційних зусиль на весь ланцюг створення цінності для досягнення максимального сукупного ефекту в поточному періоді та на перспективу, оскільки інакше нескоординовані зусилля можуть спричинити зниження загальної / сукупної ефективності.

**Таблиця 2 – Роль підрозділів посередницького підприємства в реалізації заходів сталого розвитку (власна розробка автора)**

Назва підрозділу	Роль підрозділу в реалізації заходів сталого розвитку
Керівництво посередницького підприємства	Створення робочих груп чи призначення уповноваженої особи, відповідальних за реалізацію стратегії сталого розвитку, розроблення планів на довгострокову перспективу, здійснення контролю за реалізацією. Поширення ідей сталого розвитку серед партнерів із мережі створення цінності
Девелопмент / управління існуючими торговельними одиницями	Розроблення та реалізація принципів і підготовка конкретних пропозицій для здійснення будівництва торговельних та складських приміщень. Переобладнання існуючих складських і торговельних приміщень: енергоефективність, мінімізація відходів
Адміністрація / бек-офіс посередницького підприємства	Оптимізація системи забезпечення операційного функціонування торговельної організації: запровадження електронного документообігу, мінімізація корпоративних поїздок. Забезпечення підтримання проєктів сталого розвитку співробітниками
Маркетингові комунікації, маркетинг	Створення корпоративного інформаційного ресурсу для поширення інформації про існуючі та заплановані заходи корпоративного розвитку серед співробітників та споживачів. Маркетингова й комунікативна стратегія, брендінг повинні узгоджуватися зі стратегією сталого розвитку
Відділ закупівель	Робота з постачальниками над роз'ясненням та впровадженням принципів сталого розвитку у своїй діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти власним торговельним маркам
Відділ логістики	Оптимізація транспортування та складського господарства / розподільних центрів відповідно до принципів сталого розвитку
Фінансовий відділ	Планування інвестицій у реалізацію заходів сталого розвитку
Торговельний персонал	Поширення принципів сталого розвитку серед споживачів та у власній операційній діяльності

У процесі реалізації заходів, спрямованих на досягнення сталого розвитку, повинна бути відпрацьована система оцінювання результативності соціальних, економічних та екологічних ефектів.

**О.О. Дима. Роль посередницьких підприємств у реалізації принципів сталого розвитку**

Аналіз існуючої практики забезпечення сталого розвитку посередницькими підприємствами свідчить про те, що результати здійснюваних нині перетворень можуть бути відчутними на різних рівнях. Іншими словами, відчутна результативність може варіюватися від кінцевого споживача до цілої екосистеми.

Детальний аналіз існуючої практики сталого розвитку посередницьких підприємств дає можливість виділити три групи заходів (табл. 3):

- розроблення сталого товару чи послуги;
- зміну системи споживання;
- реалізацію принципів сталого розвитку у виробництві та маркетингу.

Таблиця 3 – Заходи сталого розвитку (складено автором на основі [5; 6; 10])

Рішення	Роз'яснення	Загроза впровадження заходу
1	2	3
<b>1. Створення сталих продуктів</b>		
Сертифікація та маркування	Споживачі готові купувати сталі продукти, що підтверджується сертифікацією та відповідним маркуванням	Широка різноманітність сертифікаційних практик та відповідного маркування можуть заплутувати споживача і викликати недовіру
Розроблення «сталих» продуктів та co-design	Активне залучення споживачів, постачальників матеріалів, власників торговельних марок та інших учасників мережі розроблення цінності може забезпечити створення сталих продуктів та підвищити сталість усієї системи	Не всі учасники ланцюга створення цінності, особливо споживачі, мають достатні компетенції для створення сталих продуктів
<b>2. Зміна традиційної системи споживання</b>		
Стимулювання попиту на сертифіковані продукти	Посередницьке підприємство повинне / може віддавати перевагу просуванню «сталих» продуктів, що забезпечить зростання попиту на такі продукти	Може зрости споживання таких продуктів, що сприятиме зростанню сукупного споживання
Зниження обсягів споживання	Найкращим рішенням для зниження витрат невідновлюваних ресурсів може бути зниження споживання продуктів. Дуже часто має місце необґрунтовано надмірне споживання ресурсів. Роз'яснення та навчання ощадливому та помірному споживанню можуть допомогти	Перетворення намірів на конкретні дії в повсякденному житті часто неможливі для споживачів з огляду на ціну та функціональність. Деякі споживачі не бажають себе обмежувати
Стале нарощування обсягів споживання з мінімізацією витрат ресурсів	Зростання населення планети приводить до зростання споживання. Необхідно забезпечувати контроль споживання, стимулювати використання/споживання відновлюваних ресурсів та мінімізувати негативний вплив на середовище	Відповідні технології виробництва, розподілу, споживання та обробки можуть бути дуже дорогими
Спільне використання	Тут може бути запропонована ідея спільного використання, наприклад автомобіля, що може забезпечити мінімізацію ресурсів тощо. Альтернативою є застосування громадського транспорту	
Сервісно-продуктова система або надання послуг замість продажу товару ( <i>Service rather than sell</i> )	Посередницьке підприємство перетворюється на власника товару, який споживається, якщо не сам виробник залишиться власником, забезпечуючи доступ споживачів до бажаного блага 24/7. Таким чином, посередницьке підприємство буде надавати послуги, а не продавати чи передавати права власності на активи, що знижує кількість вироблених / спожитих одиниць разом зі збереженням сукупного задоволення потреб	Це дуже складні зміни для фірми і споживачів, оскільки вимагають нових моделей поведінки та цінностей

3. Стала практика виробництва та маркетингу		
1	2	3
Сталі комунікації	Останнім часом більшість посередників відмовляється від традиційних комунікаційних заходів та орієнтується на електронні ресурси, у такий спосіб мінімізуючи витрати ресурсів на взаємодію зі споживачами	Це дуже складні зміни для фірми і споживачів, оскільки вимагають нових моделей поведінки та цінностей
Стала торговельна справедлива практика	Взаємодія з постачальниками сировини та іншими постачальниками повинна будуватися на паритетних засадах, що в кінцевому підсумку має привести до покращення їх позицій, зростання прибутковості, підвищення життєвих стандартів співробітників, а відповідно й до підвищення продуктивності праці	Здебільшого кожне підприємство намагається максимізувати прибуток і не готове перерозподіляти його на інших учасників ланцюга
Стала логістична практика і зниження витрат енергії та обсягів викидів у навколишнє середовище	Посередницькі підприємства, маючи розгалужену мережу складських приміщень та торговельних площ, повинні звертати увагу на мінімізацію витрат електроенергії, ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля, спричиненого заходами з підтримки функціонування таких будівель й устаткування в них	Зміна логістичної системи може потребувати зміни не лише системи транспортування та зберігання, а й традиційних постачальників і виробничої системи
«Стала» мережа створення цінності, що включає виробництво «сталих» продуктів та зниження витрат ресурсів	Займаючи провідну роль у ланцюгу створення цінності, посередницьке підприємство може ініціювати виробництво «сталих продуктів». Разом зі створенням сталих продуктів повинен бути трансформований виробничий процес з орієнтацією на «сталу практику»	Може спричинитися непомірний тиск на деяких учасників ланцюга
Урахування життєвого циклу продукту	Упаковка є одним з основних джерел забруднення довкілля і потребує спеціальних заходів для перероблення, повторного використання чи знищення. Не менше уваги потрібно звертати на продовження терміну споживання продукту, його перепрофілювання, перероблення або знищення	Такі заходи потребують значних затрат на встановлення спеціального устаткування та виведення під ці потреби частини приміщень, які раніше здавалися в оренду і використовувалися для ведення операційної діяльності
Перепрофілювання, перероблення або знищення	Виробники та посередник, які перебувають ближче до споживача, відповідальні за організацію збирання та перероблення відпрацьованих продуктів	Існує мало стимулів (законодавчих та фінансових) для реалізації такої практики
Створення чесних умов праці	Чесні умови праці передбачають створення відповідного робочого середовища, конкурентоспроможних заробітних плат тощо	Посередницьке підприємство, реалізуючи такі принципи, муситиме значно розширювати фонд оплати праці, що може призвести до зниження конкурентоспроможності організації

На сучасному етапі розвитку реалізація принципів сталого розвитку, крім переваг, визначених раніше (табл. 1), має низку загроз. Основними загрозами реалізації принципів стратегії сталого розвитку можуть стати неприйняття та небажання споживачів сплачувати преміальну ціну за продукт або послугу, які покращують економічні, екологічні та соціальні параметри їх життя або життя інших людей у майбутньому. При цьому собівартість виробництва сталих продуктів у довгостроковій перспективі може бути зіставною із собівартістю виробництва традиційних продуктів.

Завищення ціни може бути пов'язане з намаганням виробників та посередників зняти «вершки» на етапі впровадження товару на ринок.

Разом із тим маркетингові дослідження виявляють готовність споживачів платити більше за екологічні продукти. Тому перед виробниками й посередниками стоїть завдання виявлення таких споживачів та їх потреб і намагання задовольнити їх разом із проведенням просвітницької роботи. Не меншу загрозу може становити відсутність державної політики та суспільних організацій, основна мета діяльності яких спрямована на реалізацію принципів сталого розвитку. Головним викликом у реалізації стратегії сталого розвитку може бути необхідність перебудови усєї організаційної структури підприємства, а також зовнішніх господарських зв'язків з партнерами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сьогодні все актуальнішою стає проблема сталого розвитку. Ключову роль можуть взяти на себе посередницькі підприємства. Для цього, по-перше, вони повинні накопичити досвід щодо досягнення високих стандартів сталого розвитку як у їх внутрішньому середовищі так і у взаємодії з партнерами та споживачами. По-друге, вони повинні забезпечити комплекс заходів із поширення найкращого досвіду серед партнерів і споживачів. По-третє, комплекс заходів повинен бути поширений як серед конкурентів (у галузі), так і на всю мережу створення цінності.

Необхідно зазначити, що посередники й поза межами сфери збуту товарів та послуг можуть відігравати важливу роль у реалізації принципів сталого розвитку. Переважна більшість запропонованих методів і підходів може бути застосована в їх діяльності.

У зв'язку з посиленням інтересу до сталого розвитку ми можемо виділити ряд пріоритетних напрямків, що потребують подальших досліджень:

- сталість розвитку стане невід'ємною складовою бізнесу і виникне потреба у розробленні дієвих заходів з координації та інтеграції зусиль усіх підрозділів щодо реалізації стратегії сталого розвитку;

- розвиток розуміння принципів сталого розвитку створює додаткові можливості для інновацій на кожному етапі життєвого циклу продукту, починаючи від добування сировини і закінчуючи утилізацією, що потребує значної уваги до оцінювання їх ефективності у межах усього циклу;

- найбільш ефективною така діяльність буде лише за умови скоординованих дій усіх учасників мережі створення цінності, що потребує розвитку системи взаємодії виробник-посередник-споживач;

- не менше значення мають координація та інтеграція зусиль на рівні галузі, що потребує розробки інструментарію, що забезпечить ефективну реалізацію таких заходів;

- змінюється модель споживання, що значно впливатиме на процес виробництва, обслуговування та взаємодію між усіма учасниками мережі створення цінності. Залишається знайти відповідь на запитання: «А якою буде модель споживання у майбутньому? Чи може їх буде кілька?».

1. Сталый розвиток [Електронний ресурс] // веб-сайт Вікіпедія, 2014. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий\\_розвиток](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток).

2. Устойчивое развитие [Електронний ресурс] // веб-сайт Вікіпедія, 2014. – Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое\\_развитие](https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие).

3. Baker M. The Marketing Book / M. Baker, S. Hart. – 6th edition. – Oxford : Elsevier, 2008. – 683 p.

4. Boynton J. Sustainability in Retail: Not an Oxymoron [Електронний ресурс] / J. Boynton // Web site TriplePundit, 2014. – Режим доступу: <http://www.triplepundit.com/2012/01/sustainability->

retail-oxymoron.

5. Brady K. Retail: A Sustainability Benchmark [Електронний ресурс] / К. Brady, J. Hendry, S. Kanchwala // Web site Green Biz, 2014. – Режим доступу: <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/GreenBizReports-Retail2-1.pdf>.

6. Ganguly A. Sustainability in Retail Industry [Електронний ресурс] / A. Ganguly // Web site Sustainable-Sphere, 2014. – Режим доступу: <http://www.sustainable-sphere.com/2012/03/sustainability-in-retail-industry.html>.

7. Greening shops and saving costs : A Practical Guide for Retailers [Електронний ресурс] // Web site UNEP, 2014. – Режим доступу: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DТix0818xPA-GreeningShopsEN.pdf>.

8. Hardtke A. Perspektiven der Nachhaltigkeit (Perspectives of Sustainable Development) / A. Hardtke, M. Prehn. – Wiesbaden : Gabler, 2001. – 263 p.

9. Improving sustainable supply chain efforts among retail leaders [Електронний ресурс] / A. Tillon, E. Chiang, M. Connors [and others] // Web site MIT Sloan School of Management, 2014. – Режим доступу: <http://mitsloan.mit.edu/actionlearning/media/documents/s-lab-projects/RILA-report.pdf>.

10. Lebel L. Enabling Sustainable Production-Consumption Systems / L. Lebel, S. Lorek // The Annual Review of Environment and Resources. – 2008. – Vol. 33. – P. 241-275.

11. Perrin I. Sustainable development and logistics in retail industry multiple [Електронний ресурс] / I. Perrin // Web site Open Repository Theseus, 2014. – Режим доступу: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1423/Perrin\\_Ines.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1423/Perrin_Ines.pdf?sequence=1).

12. Retail Sustainability Report 2012 [Електронний ресурс] // Web site U.S. Environmental Protection Agency, 2014. – Режим доступу: <http://www3.epa.gov/smartway/about/documents/newsroom/2012RetailSustainabilityReport.pdf>.

13. Retailing and Sustainable Development in Botswana [Електронний ресурс] / O. Iyanda, R. Makgosa, C. Phambuka [and others] // Web site TrustAfrica, 2014. – Режим доступу: [www.trustafrica.org](http://www.trustafrica.org).

14. The role of retailers in the transition towards Sustainable Consumption and Production [Електронний ресурс] // Web site The Danish Environmental Protection Agency, 2014. – Режим доступу: <http://eng.mst.dk/media/mst/68980/Role%20of%20retailers.pdf>.

15. Woodruff E.J. Let's export marketing know-how / E.J. Woodruff // Harvard Business Review. – 1958. – Vol. 36 (6). – P. 70-76.

16. Yudelson J. Sustainable Retail Development: New Success Strategies / J. Yudelson. – Berlin : Springer, 2009. – 216 p.

1. Staliy rozvitok [Sustainable development]. (2014). *Wikipedia*. Retrieved from [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий\\_розвиток](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток) [in Ukrainian].

2. Ustoychivoe razvitie [Sustainable development]. (2014). *Wikipedia*. Retrieved from [https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое\\_развитие](https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие) [in Russian].

3. Baker, M. (2008). *The Marketing Book*. Oxford: Elsevier [in English].

4. Boynton, J. (2014). Sustainability in Retail: Not an Oxymoron. *TriplePundit*. Retrieved from <http://www.triplepundit.com/2012/01/sustainability-retail-oxymoron> [in English].

5. Brady, K. (2014). Retail: A Sustainability Benchmark. *Green Biz*. Retrieved from <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/GreenBizReports-Retail2-1.pdf> [in English].

6. Ganguly, A. (2014). Sustainability in Retail Industry. *Sustainable-Sphere*. Retrieved from <http://www.sustainable-sphere.com/2012/03/sustainability-in-retail-industry.html> [in English].

7. Greening shops and saving costs : A Practical Guide for Retailers. (2014). *UNEP*. Retrieved from <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DТix0818xPA-GreeningShopsEN.pdf> [in English].

8. Hardtke, A. (2001). *Perspektiven der Nachhaltigkeit (Perspectives of Sustainable Development)*. Wiesbaden: Gabler [in German].

9. Improving sustainable supply chain efforts among retail leaders. (2014). *MIT Sloan School of Management*. Retrieved from <http://mitsloan.mit.edu/actionlearning/media/documents/s-lab-projects/RILA-report.pdf> [in English].

10. Lebel, L. (2008). Enabling Sustainable Production-Consumption Systems. *The Annual Review of Environment and Resources*, 33, 241-275 [in English].
11. Perrin, I. (2014). *Sustainable development and logistics in retail industry multiple case study: Wal-Mart & Carrefour*. Open Repository Theseus. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1423/Perrin\\_Ines.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1423/Perrin_Ines.pdf?sequence=1) [in English].
12. Retail Sustainability Report 2012. (2014). *U.S. Environmental Protection Agency*. Retrieved from <http://www3.epa.gov/smartway/about/documents/newsroom/2012RetailSustainabilityReport.pdf> [in English].
13. Iyanda, O., Makgosa, R., & Phambuka, C. (2014). Retailing and Sustainable Development in Botswana. *TrustAfrica*. Retrieved from [www.trustafrica.org](http://www.trustafrica.org) [in English].
14. The role of retailers in the transition towards Sustainable Consumption and Production. (2014). *The Danish Environmental Protection Agency*. Retrieved from <http://eng.mst.dk/media/mst/68980/Role%20of%20retailers.pdf> [in English].
15. Woodruff, E.J. (1958). Let's export marketing know-how. *Harvard Business Review*, 36 (6), 70-76 [in English].
16. Yudelsohn, J. (2009). *Sustainable Retail Development: New Success Strategies*. Berlin: Springer [in English].

**А.А. Дума**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана» (г. Киев, Украина)

**Роль посреднического предприятия в реализации принципов устойчивого развития**

*В статье рассматриваются особенности реализации принципов устойчивого развития посредническими предприятиями. Изучена роль посреднического предприятия в реализации принципов устойчивого развития на уровне сети создания ценности. Определены преимущества внедрения принципов устойчивого развития посредническим предприятием. Предложен комплекс мероприятий по реализации принципов устойчивого развития.*

Ключевые слова: посредник, посредническое предприятие, устойчивое развитие, сеть создания ценности, методы внедрения принципов устойчивого развития.

**О.О. Дума**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (Kyiv, Ukraine)

**Role of the intermediary in implementation of the principles of sustainable development**

*The aim of the article.* Worsening of environmental, social and economic problems require active role of business in solving them. One of the solutions of these problems is the implementation of principles of sustainable development in the practice of the state, business and consumers. Intermediaries should play a key role in this process, as they are an integral part of value creation network. Working in close relationship with producers and customers intermediary organizations can initiate the implementation of sustainable development not only at the macro but also at the micro level.

The transition to the practice of sustainable development has a beneficial impact on the society and environment. Moreover, it can also have a positive effect on the intermediaries' financial performance. Adherence to the principles of sustainable development can help companies to achieve competitive advantages.

The article is devoted to the peculiarities of sustainable development principles' implementation by intermediary companies. A set of measures was developed to implement the principles of sustainable development.

*The results of the analysis.* Lack of information is one of the main problems of sustainable development principles. Producers, customers and intermediaries do not have expertise in sustainable development principles' implementation in the short and long-term perspective. To solve this problem the information system has been developed. The system allows the company to analyze the previous

experience and share it with shareholders.

The article highlights four groups of innovative activities aimed at achieving sustainable development objectives: activities to improve internal efficiency, new solutions in the field of organization of operations, optimization of product promotion activities as well as new forms of cooperation. Principles of sustainable development can be implemented via improvement of existing practices or completely new solutions. They can be adopted in internal or external environment of the intermediary.

Sustainable development principles' implementation and desired result can be achieved only by joint efforts of all participants of the value network. Sustainable development initiatives should be initiated by senior management and supported by other employees. Partners and competitors also play important role in this process. Potential employees, investors, partners and other stakeholders start paying more attention to the company's initiatives in sustainable development principles' realization.

Sustainable development initiatives will not achieve the desired result without active and effective communications. Internal and external communication must strengthen the commitment of all parties to the idea of management, based on the principles of sustainable development. As it was stated above, the achievements of sustainable initiatives should be analyzed and shared among departments and partners. The study of the sustainable development experience of other parties, including competitors is also important.

**Conclusions and directions of further researches.** Dissemination of information on sustainable development initiatives will not be enough to achieve positive results. It is important to organize coordination of efforts to implement the strategy of sustainable development. The role of company's departments in realization of sustainable development initiatives has been defined. In addition, it is necessary to coordinate expansion of efforts to the entire value network to achieve the maximum cumulative effect in the current and future periods, because otherwise uncoordinated efforts can result in the reduction of overall efficiency.

**Keywords:** intermediary, intermediary company, sustainable development, value creation chain, sustainable development implementation methods.

*Отримано 23.10.2015 р.*