



ISSN 2409-0948 print
ISSN 2415-3311 online

<https://eung.nung.edu.ua>

Прийнято 14.03.2026. Прорецензовано 08.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.

УДК 005.21:658.8:005.332.4:504.062
JEL: M31, M21, L31, L25, Q01
DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-212-227

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Станьковська Ірина Мирославівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: iryna.stankovska@nung.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

Дутка Ірина Петрівна

магістр спеціальності D3 менеджмент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: iryna.dutka-mn212@nung.edu.ua

Анотація. У сучасних умовах динамічних змін та зростаючих екологічних викликів неприбуткові організації екологічного спрямування відіграють все більш важливу роль у формуванні сталого розвитку суспільства. Необхідність ефективного використання обмежених ресурсів, посилення впливу на вирішення суспільних проблем вимагає застосування відповідних методів аналізу середовища діяльності організацій та стратегічного управління їх конкурентоспроможністю. Метою дослідження є застосування методів маркетингового аналізу для управління стратегічною конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій. У роботі вирішено такі завдання: досліджено особливості еколого-орієнтованої діяльності громадських організацій; на підставі аналізу наукових публікацій запропоновано авторське визначення поняття «управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій»; визначено фактори забезпечення конкурентоспроможності еколого-орієнтованих ГО; визначено та застосовано методи маркетингового, конкурентного та стратегічного аналізу, які врахують специфіку діяльності громадських організацій для оцінювання та аналізу середовища діяльності ГО «Нуль

Запропоноване посилання: Станьковська, І. М. & Дутка, І. П. (2026). Застосування методів маркетингового аналізу в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 212-227. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-212-227

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

відходів Івано-Франківськ», зокрема: проведено аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера; аналіз стейкхолдерів ГО з використанням методу (Stakeholder Analysis) та визначено стратегії взаємодії з ними; аналіз ставлення громадян до екологічних проблем з використанням анкетування; на основі застосування SNW-аналізу визначено сильні, нейтральність та слабкі сторони в діяльності ГО; з використанням методу нечітких множин визначено ступінь загрози для діяльності ГО; при допомозі SWOT-аналізу запропоновано стратегічні альтернативи та обрано конкурентну стратегію діяльності еколого-орієнтованої організації; на основі проведених досліджень визначено пріоритетні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» та очікувані результати. Проведене дослідження продемонструвало доцільність застосування методів маркетингового, стратегічного та конкурентного аналізу для формування конкурентної стратегії та подальших напрямів її реалізації.

Ключові слова: стратегічне управління конкурентоспроможністю, методи маркетингового, конкурентного, стратегічного аналізу, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, еколого-орієнтовані громадські організації

Вступ. У сучасних умовах динамічних змін та зростаючих екологічних викликів неприбуткові організації екологічного спрямування відіграють все більш важливу роль у формуванні сталого розвитку суспільства.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [1], громадська організація (ГО) є добровільним об'єднанням громадян або юридичних осіб для реалізації спільних цілей. Управління здійснюється через постійно діючий орган, що звітує перед загальними зборами або конференцією.

Громадські організації створюються з метою задоволення соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів громадян. Вони функціонують на засадах добровільності, незалежності та неприбутковості, та спрямовують свою діяльність на вирішення соціально значущих проблем, зокрема і у сфері підтримки екологічних ініціатив.

За результатами соціологічного дослідження проведеного Київським міжнародним інститутом соціології в межах проекту «Сильне громадянське суспільство України - рушій реформ і демократії», за фінансування Норвегії та Швеції встановлено, що станом на 1 квітня 2025 року кількість громадських організацій в Україні сягнула 106 720. Про це свідчать результати дослідження «Громадянське суспільство України в умовах війни 2022–2025 рр.»[2]. Таке зростання, значною мірою, зумовлено сприянням міжнародних донорів: благодійних фондів, громадських структур, а також дипломатичних та урядових установ демократичних країн Європи, ЄС, США та Канади. За їхнього сприяння громадські організації в Україні отримуючи фінансову, кадрову та інтелектуальну підтримку, а також допомогу в галузі просвітництва та тематики діяльності.

Екологічно-орієнтовані громадські організації також активно розвиваються, фокусуючись на вирішенні специфічних проблем, пов'язаних із забрудненням, зміною клімату та відіграють ключову роль у формуванні екологічної свідомості та організації ініціатив, спрямованих на охорону навколишнього середовища, однак зіштовхуються з бар'єрами у вигляді нестабільного фінансування, слабкої державної підтримки та низької екологічної обізнаності населення. Відповідно, перед ними постає завдання організувати свою діяльність забезпечуючи власну стратегічну конкурентоспроможність, базуючись на дотриманні цінностей та принципів сталого розвитку, ефективного використання обмежених ресурсів, що у свою чергу вимагає застосування методів стратегічного та маркетингового аналізу з метою стратегічного управління конкурентоспроможністю ГО.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. У науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування еколого-орієнтованої діяльності громадських організацій, що відображають її багатогранність як на рівні бізнесу, так і в контексті державного планування, інноваційного розвитку та циркулярної економіки.

Тарасюк О.В. зазначає, що еколого-орієнтована діяльність спрямована на гармонізацію соціальних, економічних і екологічних складових з метою ефективного використання, збереження та відновлення природного середовища. [3, с.53]

Кривенко С.В. розглядає еколого-орієнтовану діяльність як інтеграцію екологічних принципів у системи управління сміттям, що включає раціональне природокористування, охорону довкілля, інновації та моделі креативного розвитку таких систем. [4, с.7]

Замлинський В. А., Герецький Р. В., Фірс Д. Р. та Степаненко С. В. [5, с.144] вбачають еколого-орієнтовану діяльність через імплементацію принципів «нульових відходів» і циркулярної економіки у стратегію підприємства.

Проблемам забезпечення конкурентоспроможності та управління нею присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Зокрема, стратегічному управлінню конкурентоспроможним розвитком організацій в контексті євроінтеграції та європейського зеленого курсу присвячено публікацію О. В. Федірця та В. С. Дамаскіна [6]. Методам оцінювання конкурентоспроможності неприбуткових організацій присвячено дослідження Гудзь М. [7] Однак, питання стратегічного управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій та вибір методів, які доцільно застосовувати, потребує глибшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є застосування методів маркетингового аналізу для управління стратегічною конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій. Для досягнення зазначеної мети, визначено такі завдання:

- визначити та застосувати методи маркетингового, конкурентного та стратегічного аналізу, які врахують специфіку діяльності громадських організацій;
- проаналізувати визначення поняття «конкурентоспроможності неприбуткових організацій» та надати авторське визначення поняття «управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій»;
- визначити фактори забезпечення конкурентоспроможності еколого-орієнтованих ГО;
- застосувати визначені методи аналізу для оцінювання та аналізу середовища діяльності ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» з метою вибору конкурентної стратегії діяльності еколого-орієнтованої організації;
- сформулювати напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованої громадської організації.

Методологія дослідження. Методологічна основа дослідження базується на виборі таких методичних підходів, які дозволяють врахувати специфіку некомерційного сектора, обмеженість ресурсів, багатовекторність цілей та орієнтацію на суспільний ефект

Для реалізації дослідження використано такі методи маркетингового, стратегічного та конкурентного аналізу:

1. Анкетування - метод, який дає можливість провести соціологічне дослідження та отримати первинну інформацію про ставлення громадськості до екологічних проблем.
2. Модель 5-ти сил М. Портера, яка дозволяє проаналізувати:
 - загрозу появи нових організацій зі схожими цілями (наприклад, конкуренція за фінансування у сфері екологічної освіти);
 - силу впливу донорів та бенефіціарів, які можуть диктувати пріоритети або умови співпраці;
 - можливість появи альтернативних форм задоволення суспільних потреб (наприклад, комерційні екоініціативи);
 - рівень внутрішньосекторної конкуренції;
 - вплив постачальників ресурсів як матеріальних, так і нематеріальних (інформація, кадри, партнерства).

3. Метод SNW-аналізу (Strengths, Neutral, Weaknesses), який допомагає визначити напрями діяльності ГО, які потребують розвитку та, які вже створюють конкурентну перевагу.

4. Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis) - це процес ідентифікації всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у проекті або організації та визначення їхніх інтересів і впливу на діяльність організації.

5. Метод нечітких множин для оцінювання загроз діяльності організації в умовах невизначеності та неповної інформації.

6. SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) організації, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що походять із зовнішнього середовища. Цей метод легко адаптується під специфіку громадських організацій, де часто бракує формалізованих показників, а вплив контексту є критично важливим та слугує у виборі конкурентної стратегії організації.

Основний матеріал. Діяльність еколого-орієнтованої ГО можна визначити як цілісну систему дій, стратегій і підходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізацію використання ресурсів та впровадження екологічних інновацій, що забезпечують сталий розвиток, економічну ефективність і соціальну відповідальність у державному, корпоративному та громадянському секторах.

Враховуючи те, що еколого-орієнтовані ГО відносяться до неприбуткових організацій розглянемо визначення конкурентоспроможності неприбуткових організацій та суть управління конкурентоспроможністю представлені у праці Романюк В., Гудзь М.[7,с.63], де автори розглядають «конкурентоспроможність неприбуткової організації як її здатність здійснювати ефективну діяльність, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції та отримуючи конкурентні переваги на ринку з меншими затратами і динамічніше, аніж конкуренти».

Також автори зазначають, що управління конкурентоспроможністю неприбуткової організації є напрямом менеджменту, націленим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта діяльності, його слід розглядати як складний процес, який здійснюється на постійній основі та передбачає визначення, врахування та/або цілеспрямований вплив на фактори, які впливають та формують конкурентоспроможність. Відповідно, роль маркетингу в контексті неприбуткової діяльності проявляється у конвергенції ринкових методів і некомерційних цінностей для забезпечення досягнення цілей некомерційних структур.[7]

За результатами аналізу попередніх визначень, пропонуємо авторське визначення управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих ГО.

Управління конкурентоспроможністю екологічно-орієнтованих громадських організацій полягає у плануванні, організуванні діяльності, мотивуванні та контролюванні її реалізації спрямованої на краще задоволення потреб цільових груп та залучення ресурсів спрямоване на зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізацію використання ресурсів та впровадження екологічних інновацій, що забезпечують сталий розвиток, економічну ефективність і соціальну відповідальність у державному, корпоративному та громадянському секторах.

Основними факторами забезпечення конкурентоспроможності еколого-орієнтованих ГО можна вважати репутацію, імідж, прозорість використання залучених коштів, якість розробки та реалізації еко-проектів, унікальність послуг та кваліфікацію команди та партнерство з бізнесом, владою та іншими ГО.

Для забезпечення діяльності Еко-ГО конкурують на ринку за ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні, організаційні) та споживача-партнера. Тому для стратегічного управління конкурентоспроможністю організації важливим є застосування методів маркетингового та стратегічного аналізу.

Розглянемо як реалізовується стратегічне управління конкурентоспроможністю на прикладі ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ».

Громадська організація «Нуль відходів Івано-Франківськ» – неприбуткова екологічна організація, діяльність якої спрямована на розв'язання проблем поводження з відходами на території міста Івано-Франківська. Організація створює та підтримує інфраструктуру роздільного збору твердих побутових та органічних відходів від юридичних та фізичних осіб міста. Отримані в результаті діяльності відходи передаються партнерам організації для подальшої переробки, що забезпечує замкнутий цикл поводження з ресурсами [8].

Основною цінністю громадської організації визначено піклування про довкілля та людей, що відображає місіоцентричний характер діяльності, притаманний неприбутковим організаціям екологічного спрямування. Діяльність організації охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: створення інфраструктури роздільного збору відходів, організація регулярного збору відходів від юридичних та фізичних осіб, переробка органічних відходів у корисну продукцію, фінансування екологічних проєктів міста.

Основними джерелами фінансування ГО є соціальне підприємництво (продаж палет) – 45 % та грантове фінансування – 30 %. Особливістю бізнес-моделі організації є поєднання екологічної місії з елементами соціального підприємництва. Для забезпечення фінансової стійкості та реалізації статутних цілей організація використовує модель перерозподілу прибутку, за якої 80% чистого прибутку від підприємницької діяльності спрямовується на фінансування ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» для реалізації екологічних та освітніх проєктів.

Громадська організація одночасно вирішувати екологічні проблеми міста, забезпечувати власну фінансову стійкість та підтримувати інші екологічні ініціативи місцевої громади. Громадська організація «Нуль відходів Івано-Франківськ» є ініціатором і реалізатором проєктів, спрямованих на покращення екологічної ситуації та підвищення еко-свідомості серед населення.

Основні еко-проєкти ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» [8, 9]:

1. 2019 рік - на базі «Промприладу», встановлено контейнери для роздільного збору відходів, проводяться освітні події та майстер-класи.

2. 2020 рік - розпочато роботу над проєктами «RE: компостування» та «UrbanGreenGarden» зі зменшення впливу побутових відходів.

3. 2021 рік - початок роботи освітнього еко-простору і громадської сортувальної станції «RE: space» з приймання вторинної сировини від мешканців міста та підтримці соціальної ініціативи - проєкту «СпівДія Одяг», що передбачає збір і повторне використання одягу для внутрішньо переміщених осіб та малозабезпечених верств населення.

4. Створення магазину екотоварів «ZeroWasteShop», який спрямовує свою діяльність на зменшення використання одноразового пакування та підтримку культури свідомого споживання. Прибуток магазину має соціальне спрямування: 80% доходів спрямовуються на підтримку сортувальної станції та розвиток екологічних програм.

5. Проєкт «Компостуй! Франківськ рятує!» спрямований на підвищення рівня свідомого споживання серед громадян, зменшення обсягів органічних відходів та розвитку культури компостування у місті. Реалізовується за підтримки Європейського Союзу в межах програми «Інтеграція сталого розвитку в Україні відповідно до Європейського зеленого курсу».

6. Проєкт «UrbanGreenGarden» на базі простору «Промприлад. Реновація» - міський сад і освітній простір, покликаний популяризувати ідеї локального виробництва їжі та міського фермерства.

7. Проєкт «Re:laboratory» - майстерня творчої переробки відходів на виробі ручної роботи, що популяризувала ідеї апсайклінгу.

8. Проєкт «Кафе солідарності» - інклюзивний безпечний простір для взаємодії громадян різних категорій, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

З метою управління внутрішнім потенціалом конкурентоспроможності ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» застосовує метод - SNW-аналізу (Strengths, Neutral, Weaknesses), який дає можливість удосконалити внутрішні процеси, мобілізувати ресурси і підвищити ефективність реалізації екологічних ініціатив (таблиця 1).

Таблиця 1 - SNW-аналіз ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ»

№	Найменування позиції	Оцінка S/N/W	Коментар
1	Загальна конкурентна стратегія організації	S	Чітко сформована еко-місія, актуальність теми zero waste
2	Організаційна структура	N	Існує команда, але структура потребує формалізації
3	Оргструктура системи менеджменту	N/W	Відсутність повноцінної менеджмент-системи, волонтерський стиль
4.1	Продукт 1: освітні еко-ігри та заходи	S	Інноваційний, цікавий, затребуваний формат
4.2	Продукт 2: сортування на подіях, еко-наставництво	N	Корисно, але потребує кращої систематизації
5.1	Фінанси як ресурс розвитку	W	Нестабільне фінансування, залежать від грантів/волонтерів
5.2	Система фінансової звітності	N	Ведеться базовий облік, але без глибокої фінансової аналітики
6	Стан системи менеджменту	W	Переважно волонтерський, потребує структуризації
7	Наймані топ-менеджери	N/W	Є ініціативні керівники
8.1	Бренд, айдентика	W	Початковий рівень, слабка впізнаваність
8.2	Рівень маркетингу	N/W	Активність є, але не системна
8.3	Реклама	W	Не має
8.4	Стан збутової мережі (не релевантно напряму, тому – N)	N	Продажів як таких немає, але є "послуги" (лекції, ігри)
9	Інноваційність	S	Креативні підходи, нестандартні формати екоосвіти
10	Операційна система	N	Є базова організація процесів, але без операційної документації
11	Імідж	N	Позитивний, але широко не впізнаваний
12	Корпоративна культура	S	Сильне відчуття спільноти та екологічних цінностей
13	Взаємодія з профспілками	N	Не застосовується
14	Лідерство команди	S	Ініціативність, натхнення, активна участь
15	Нематеріальні активи (знання, репутація, напрацювання)	S	Напрацьовані практики, досвід
16	Унікальні компетенції	S	Унікальні ігри, підходи, екоформати
17	Здатність до трансформації моделі	S	Гнучкість, відкритість до змін
13	Взаємодія з профспілками	N	Не застосовується
14	Лідерство команди	S	Є ініціативність, натхнення, активна участь
15	Нематеріальні активи (знання, репутація, напрацювання)	S	Напрацьовані практики, досвід
16	Унікальні компетенції	S	Унікальні ігри, підходи, екоформати
17	Здатність до трансформації моделі	S	Гнучкість, відкритість до змін і нових форматів

Джерело: сформовано авторами

Проведений SNW-аналіз показав, що ГО «Нуль відходів ІФ» володіє рядом сильних сторін, зокрема: чіткою місією, високим рівнем інноваційності, згуртованою корпоративною культурою та унікальними екоформатами просвітницької діяльності. Такі переваги становлять основу для подальшого розвитку організації та зміцнення її позицій.

У той же час виявлено низку нейтральних і слабких характеристик, серед яких: нестабільне фінансування, недостатньо сформована управлінська структура, слабка впізнаваність бренду та відсутність системного маркетингу. Ці аспекти потребують цілеспрямованої роботи з вдосконалення.

Таким чином, організація має високий потенціал зростання, але для досягнення стійкого розвитку необхідно оптимізувати внутрішні процеси, посилити комунікацію з аудиторією та покращити фінансову і управлінську складову.

Специфіка ринку екологічних послуг, на якому функціонує ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ», полягає в його соціальній орієнтованості та високій залежності від рівня екологічної свідомості населення. Діяльність організації має виражений суспільний характер, спрямований на вирішення екологічних проблем громади, а не на максимізацію прибутку. Це відрізняє її від комерційних структур у сфері поводження з відходами та визначає особливості стратегічного позиціонування. Необхідність ефективного використання обмежених ресурсів, посилення впливу на вирішення суспільних проблем та забезпечення організаційної стійкості зумовлює актуальність впровадження принципів стратегічного менеджменту в діяльність таких організацій. [10]

З метою реалізації в ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» стратегічного управління необхідно провести аналіз середовища її функціонування.

Для аналізу конкурентного середовища проведено аналіз впливу конкурентних сил на ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» за моделлю М. Портера (таблиця 2).

Таблиця 2 - Аналіз конкурентних сил впливу на ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Вплив на організацію
Існуючі конкуренти	Локальний ринок характеризується незначною кількістю організацій, що надають послуги роздільного збору відходів Zerowastelviv, Чистий Луцьк	Середній вплив, можливість для співпраці та партнерства
Потенційні нові учасники	Низькі бар'єри входу для інших громадських організацій екологічного спрямування	Помірна загроза появи нових учасників
Постачальники	Постачальниками є фізичні та юридичні особи, що передають відходи. жителі Івано-Франківська, ОСББ, школи, офіси, які доставляють відсортовані відходи на сортувальну станцію або користуються розширеною мережею контейнерів.	Низький рівень залежності від окремих постачальників
Споживачі	Представлені переробними підприємствами, що приймають відсортовані відходи	Висока залежність від кількох переробних підприємств
Товари-замінники	Традиційні методи поводження з відходами (вивезення на полігони). найпростішим та найдешевшим "замінником" сортування залишається викидання всього сміття в один контейнер для подальшого вивезення на міський полігон. Це пов'язано як зі звичками, так і з відсутністю фінансових стимулів за роздільний збір та низькою доступністю інфраструктури сортування.	Висока загроза через відсутність культури сортування

Джерело: сформовано авторами

Даний аналіз дає можливість оцінити загрози та можливості функціонування ГО на ринку еко-ГО, оскільки вона здійснює операційну діяльність та конкурує за можливість грантового фінансування.

Громадська організація активно розвиває партнерські відносини зі стейкхолдерами – юридичними та фізичними особами міста, що передають відходи, партнерами з переробки сировини, органами місцевого самоврядування, освітніми закладами та іншими громадськими організаціями. Така мережа взаємодій забезпечує синергійний ефект у досягненні екологічних цілей та сприяє формуванню у громаді культури відповідального поводження з відходами.

Аналіз стейкхолдерів організації (таблиця 3) дозволяє краще розуміти очікування різних сторін, визначити ключові групи впливу, їхні інтереси, рівень зацікавленості та потенціал взаємодії з організацією.

Таблиця 3 - Аналіз стейкхолдерів ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» та визначення стратегії взаємодії

Стейкхолдери	Інтереси та очікування	Можливості впливу	Стратегія взаємодії
Населення міста	Покращення екологічної ситуації, зручна система сортування відходів	Участь у сортуванні, поширення інформації	Освітні заходи, зручна інфраструктура
Бізнес	Покращення іміджу, виконання екологічних зобов'язань	Фінансова підтримка, участь у проєктах	Розробка корпоративних програм, партнерство
Місцева влада	Вирішення проблеми відходів, екологічні ініціативи	Нормативне регулювання, ресурсна підтримка	Адвокація, спільні проєкти
Партнери з переробки	Стабільне постачання сировини належної якості	Прийом та переробка відходів	Договірні відносини, спільні стандарти
Донори	Вирішення екологічних проблем, підзвітність	Фінансова підтримка	Проєктна діяльність, прозора звітність
Освітні заклади	Екологічна освіта, практичні навички	Поширення знань, формування поведінки	Освітні програми, майстер-класи
ЗМІ	Інформування про екологічні ініціативи	Формування суспільної думки	Інформаційні кампанії, пресрелізи

Джерело: сформовано авторами

Населення міста є найчисленнішою та найрізноманітнішою складовою, що потребує сегментованого підходу до комунікації та взаємодії. З метою вивчення проблеми із сортування сміття мешканцями міста, було проведено соціологічне дослідження на підставі розробленої анкети та опитано 42 респонденти.

У процесі аналізу отриманих результатів встановлено, що 72% опитаних мешканців виявилися неінформованими про наявність сортувальної станції, а 59% вказали на проблеми з інфраструктурою для роздільного збору. Низька залученість населення до роздільного збору, зумовлена недостатньою інфраструктурою та браком інформації, є основною причиною значного зростання загальних обсягів сміття та високих витрат на його сортування на муніципальному рівні. Одночасно це обмежує потенціал зростання доходів від вторинної сировини. Проте, виявлена готовність громадян до співпраці з ГО створюють сприятливе підґрунтя для імплементації дієвих заходів. Ці дані визначають пріоритетні напрями для визначення шляхів реалізації стратегічного управління ГО. З метою покращення ситуації ГО доцільно розробляти та впроваджувати освітні заходи спрямовані на поширення практик відповідального поводження з відходами.

Стейкхолдери-бізнес-структури зацікавлені у покращенні свого іміджу та виконанні екологічних зобов'язань. Розробка корпоративних програм та формування партнерств з бізнесом дозволяє організації залучати додаткові ресурси та розширювати охоплення діяльності.

З метою кількісної оцінки якісних параметрів функціонування ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ», використано метод нечітких множин, який є важливим аналітичним інструментом у стратегічному плануванні, особливо в умовах високої невизначеності, багатофакторності й неповної інформації. У таблиці 4 подано критерії оцінювання загроз та кожному з них визначено ступінь належності до бажаного стану.

Таблиця 4 - Оцінка загроз для ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ»

Рівень	Критерії	Значення	Коментар
x ₁	Рівень квотування експорту	0.6	Обмеження на грантові закупівлі з-за кордону
x ₂	Темп росту світової економіки	0.5	Стабільна, але нерівномірна міжнародна підтримка
x ₃	Міжнародне фінансування	0.7	Конкурентоспроможність у міжнародних програмах висока
x ₄	Рівень інфляції	0.8	Значна макроекономічна нестабільність
x ₅	Девальвація національної валюти	0.7	Постійні коливання гривні
x ₆	Банківський відсоток	0.6	Ускладнення довгострокового кредитування
x ₇	Податкове навантаження	0.5	Пільг мало, особливо для ГО
x ₈	Ставки мит/експортно-імпортна політика	0.4	Проблеми з обладнанням або сировиною
x ₉	Безробіття та нестача кваліфікацій	0.5	Середній дефіцит волонтерів і фахівців
x ₁₀	Законодавча нестабільність	0.75	Зміни в регулюваннях екологічного сектора
x ₁₁	Рівень корупції	0.6	Особливо на національному рівні (доступ до фінансів)
x ₁₂	Екологічна політика держави	0.45	Визнання екологічної повістки, але слабка реалізація
x ₁₃	Рівень автоматизації та техмодернізації	0.4	Низький, особливо в сфері поводження з ТПВ
x ₁₄	Інфраструктура регіону	0.5	Середній рівень розвитку логістики
x ₁₅	Рівень соціальної напруги	0.4	Відносна стабільність, але ризики зростають
x ₁₆	Економічна динаміка регіону	0.55	Колівання в бюджетах ОТГ
x ₁₇	Конкуренція на місцевому рівні	0.35	Помірна, але контрольована
x ₁₈	Платоспроможність клієнтів	0.3	Високий рівень лояльності, але обмежена фінансова спроможність
x ₁₉	Якість логістичних партнерів	0.45	Проблеми з транспортуванням, не завжди надійно

Джерело: сформовано авторами

Згідно з оцінками загроз (Таблиця 2) агреговані показники загроз відповідно становитимуть: $S_1(x_1, x_2, x_3) = 0,6$, $S_2(x_4 \dots x_{13}) = 0,5$, $S_3(x_{14}, x_{15}, x_{16}) = 0,483$, $S_4(x_{17}, x_{18}, x_{19}) = 0,367$.

Таким чином, інтегральний показник загроз становитиме:

$$Z = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{4} = \frac{0,6 + 0,575 + 0,483 + 0,367}{4} = 0,506$$

Інтегральний показник загроз діяльності ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ», розрахований за допомогою методу нечітких множин із урахуванням ієрархії загроз на глобальному, національному, регіональному та локальному рівнях, становить 0.506, що відповідає середньому рівню загроз. Найбільший вплив чинять національні (макрорівневі) загрози, зокрема економічна нестабільність, високий рівень інфляції, нестабільне валютне середовище та правова невизначеність. Водночас локальні ризики мають найменший вплив, що свідчить про стійку позицію організації на місцевому рівні, активну участь громади та сформовану інфраструктуру взаємодії.

Таким чином, ГО слід зосередити зусилля на диверсифікації джерел фінансування, посиленні адвокації на національному рівні та інституалізації співпраці з державними і міжнародними структурами для зменшення системних загроз у зовнішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу середовища функціонування ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» проведено SWOT-аналіз, який дає можливість поєднати стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації (таблиця 5). Для визначення стратегічних альтернатив розвитку ГО та вибору конкурентної стратегії сформовано SWOT-матрицю (рисунок 1).

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності громадської організації «Нуль відходів Івано-Франківськ» дають підстави стверджувати, що організація перебуває у стратегічній позиції, яка відповідає комбінації «сильні сторони – можливості» (рисунок 1). Така конфігурація факторів є характерною для стратегії типу тахі–тахі, що передбачає активне використання внутрішнього потенціалу організації для реалізації зовнішніх можливостей розвитку у сфері сталого поведження з відходами.

Наявність сформованої репутації, соціальної довіри з боку громади, експертності у сфері роздільного збору відходів, а також налагоджених партнерських зв'язків із місцевими стейкхолдерами створює передумови для реалізації конкурентної стратегії розвитку ГО.

В умовах зростання суспільного запиту на екологічні ініціативи, розвитку принципів циркулярної економіки та посилення екологічної політики на рівні громад організація має можливість розширювати масштаби своєї діяльності, ініціювати нові проєкти та посилювати вплив на формування екологічної культури населення.

У такій стратегічній ситуації ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» доцільно зосередитися на активних управлінських діях, спрямованих на розширення інфраструктури роздільного збору, впровадження інноваційних форматів взаємодії з громадянами (цифрові сервіси, освітні платформи, партнерські програми). Відносна фінансова стабільність, підтримка донорів і залучення грантових ресурсів дозволяють організації інвестувати у пілотні проєкти, навчальні програми та технологічні рішення, що підвищують ефективність її діяльності.

З огляду на незначну різницю між результуючими значеннями оцінювання альтернативних стратегій у межах SWOT-матриці, доцільним є комплексний розгляд усіх можливих напрямів стратегічного розвитку. Водночас стратегія тахі–тахі залишається пріоритетною, оскільки вона передбачає активне масштабування успішних ініціатив, поглиблення співпраці з органами місцевого самоврядування та бізнесом, а також розвиток нових сервісів у сфері поведження з відходами. Реалізація цієї стратегії сприятиме зміцненню організаційної спроможності ГО та посиленню її ролі у формуванні сталої моделі розвитку міста Івано-Франківська.

Таблиця 5 - SWOT-аналіз ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ»

Фактори	Ваговий коефіцієнт, k_i	Оцінка впливу на підприємство, R_j (1 – 5)бали	Сумарна оцінка, A_{ij} ($A_{ij}=k_i \cdot R_j$)
Сильні сторони			
Унікальна бізнес-модель (місія + підприємництво)	0,2	5	1,0
Налагоджена інфраструктура збору відходів	0,15	4	0,6
Висока мотивація команди та відданість місії	0,15	5	0,75
Позитивний імідж у громаді	0,15	5	0,75
Партнерство з місцевою владою та бізнесом	0,15	4	0,60
Досвід реалізації освітніх проєктів	0,1	4	0,4
Ефективне використання ресурсів	0,1	4	0,4
Σ	1	-	4,50
Слабкі сторони			
Недостатність обігових коштів для розширення	0,25	5	1,25
Залежність від обмеженого кола партнерів з переробки	0,2	4	0,8
Обмежені виробничі потужності	0,15	3	0,45
Нестабільність волонтерської підтримки	0,15	4	0,6
Недостатня формалізація бізнес-процесів	0,08	2	0,16
Обмежена географія діяльності	0,07	3	0,21
Σ	1	-	3,77
Можливості			
Доступність грантового фінансування	0,25	5	1,25
Посилення законодавчих вимог щодо сортування	0,20	4	0,80
Зростання екологічної свідомості населення	0,15	5	0,75
Розвиток технологій переробки відходів	0,10	3	0,30
Налагодження нових партнерств з бізнесом	0,1	4	0,40
Зростання попиту на альтернативне опалення	0,1	3	0,3
Розширення географії діяльності	0,1	3	0,30
Σ	1	-	4,10
Загрози			
Політична та економічна нестабільність в країні	0,25	5	1,25
Зростання витрат на логістику та переробку	0,20	4	0,80
Низька платоспроможність населення	0,15	4	0,60
Складність зміни поведінкових патернів населення	0,15	4	0,60
Конкуренція з боку комунальних підприємств	0,10	3	0,30
Недостатній розвиток інфраструктури для переробки	0,08	4	0,32
Зміни в законодавстві, що ускладнюють діяльність	0,07	3	0,21
Σ	1	-	4,08

Джерело: сформовано авторами

	Сильні сторони - 4,5	Слабкі сторони - 3,77
Можливості - 4,1	maxi-maxi - Агресивна стратегія: стратегія росту, диверсифікації, більш глибокого проникнення на ринок: розширення постачання, комунікацій; диференціація діяльності, партнерств	mini-maxi - Стратегія стабілізації: залучення інвестицій для розширення; вдосконалення комунікаційної діяльності
Загрози - 4,08	maxi-mini - Стратегія підтримання існуючого стану: розвиток фінансової стійкості, партнерств	mini-mini - Стратегія виживання: оптимізація бізнес-процесів; формування фінансових резервів; розвиток партнерств з іншими організаціями

Рисунок 1 - SWOT-матриця вибору конкурентної стратегічної альтернативи ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ»

Враховуючи результати проведених досліджень можна запропонувати визначено пріоритетні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» (таблиця 6).

Реалізація зазначених напрямів стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволить громадській організації не лише підвищити ефективність власної діяльності, а й сприятиме формуванню елементів циркулярної економіки та сталого розвитку на регіональному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У роботі представлено результати практичного застосування методів маркетингового, конкурентного та стратегічного аналізу з метою розроблення заходів зі стратегічного управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій.

Для вирішення поставлених завдань було:

- досліджено особливості еколого-орієнтованої діяльності громадських організацій;
- на підставі аналізу наукових публікацій запропоновано авторське визначення поняття «управління конкурентоспроможністю еколого-орієнтованих громадських організацій»;

- визначено фактори забезпечення конкурентоспроможності еколого-орієнтованих ГО;

- визначено та застосовано методи маркетингового, конкурентного та стратегічного аналізу, які врахують специфіку діяльності громадських організацій для оцінювання та аналізу середовища діяльності ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ», зокрема: проведено аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера; аналіз стейкхолдерів ГО з використанням методу (Stakeholder Analysis) та визначено стратегії взаємодії з ними; аналіз ставлення громадян до екологічних проблем з використанням анкетування; на основі застосування SNW-аналізу визначено сильні, нейтральність та слабкі сторони в діяльності ГО; з використанням методу нечітких множин визначено ступінь загрози для діяльності ГО; при допомозі SWOT-аналізу запропоновано стратегічні альтернативи та обрано конкурентну стратегію діяльності еколого-орієнтованої організації;

- на основі проведених досліджень визначено пріоритетні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ» та очікувані результати.

Проведене дослідження продемонструвало доцільність застосування методів маркетингового, стратегічного та конкурентного аналізу для формування конкурентної стратегії та подальших напрямів її реалізації.

Таблиця 6 - Пріоритетні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ»

Стратегічний напрям	Ключові проблеми	Запропоновані управлінські заходи	Очікувані результати
Стратегічне розширення та модернізація інфраструктури роздільного збору з активною комунікацією	Нерозвинена інфраструктура; 72% громадян не обізнані про наявність сортувальної станції	<ul style="list-style-type: none"> Співпраця з органами місцевого самоврядування та забудовниками щодо встановлення контейнерів для скла, паперу, пластику, металу в житлових районах, біля навчальних закладів і ТЦ; Запровадження пілотних проектів із контейнерами з давачами наповнення; Створення інтерактивної онлайн-карти пунктів прийому відходів; Використання місцевих ЗМІ, зовнішньої реклами та громадського транспорту; Проведення майстер-класів і лекцій у школах, ЗВО, ОСББ та на публічних заходах 	Підвищення доступності інфраструктури; зростання рівня обізнаності населення; збільшення обсягів відсортованих відходів
Диверсифікація партнерів з переробки та оптимізація операційних процесів	Залежність від обмеженого кола переробників; зростання витрат на сортування на 137,5%	<ul style="list-style-type: none"> Розширення бази партнерів-переробників на регіональному та національному рівнях; Участь у галузевих виставках і конференціях; Проведення аудиту операційних витрат; Впровадження Lean-принципів (мінімізація втрат часу, ресурсів, зайвих операцій); Напівавтоматизація окремих етапів сортування 	Підвищення операційної ефективності; зниження питомих витрат; зростання фінансової стійкості ГО
Диверсифікація джерел фінансування та зміцнення фінансової стабільності	Обмежені фінансові ресурси; зростання витрат на сортування; залежність від тарифної політики	<ul style="list-style-type: none"> Активізація краудфандингових кампаній та залучення індивідуальних донорів; Розробка моделей «Pay-as-you-throw»; Ініціювання діалогу з органами місцевого самоврядування щодо перегляду тарифів на поводження з ТПВ; Використання європейських практик оподаткування захоронення та спалювання відходів 	Зростання доходної бази; фінансова стабільність; економічне стимулювання переробки замість захоронення
Комплексна програма мотивації та залучення громадян до роздільного збору	Низький рівень сортування (45% мешканців); слабка мотивація населення	<ul style="list-style-type: none"> Запровадження програм лояльності (бонуси, знижки, призи); Диференційовані тарифи: вищі для змішаних відходів, нижчі - для відсортованих; Впровадження депозитно-поворотної системи (DRS) для пластикових пляшок за зразком «Pfand-System»; Пілотне впровадження системи повернення депозиту в регіоні 	Зростання участі громадян у сортуванні; підвищення рівня збору пластику; формування сталої екологічної поведінки

Джерело: сформовано автором

Список використаних джерел

1. Про відходи: Закон України від 05.03.1998 № 4572-VI. (1998). *Верховна Рада України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. Дім громадянського суспільства. (2025, 30 жовтня). *Громадянське суспільство України в умовах війни 2022–2025 рр.* <https://ednn.link/aAhJGw>
3. Тарасюк, О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(111), 51–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)
4. Кривенко, С. (2024). Теоретико-методологічні засади формування сучасних еколого-орієнтованих систем управління побутовими відходами. *Економіка та суспільство*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-94>
5. Zamlynskiy, V., та ін. (2023). Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 139–149. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>
6. Федірець, О. В., & Дамаскін, В. С. (2025). Стратегічне управління конкурентоспроможним розвитком аграрних підприємств в контексті євроінтеграції та європейського зеленого курсу. *Актуальні проблеми економіки*, 4(286). <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-183-195>
7. Романюк, В., & Гудзь, М. (2021). Вибір методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. *Управління змінами та інновації*, 1. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-12>
8. ГО «Нуль відходів Івано-Франківськ». (б. д.). *Офіційний веб-сайт*. <https://zerowaste.if.ua>
9. Галка. (2023). *Дбати про довкілля навіть під час війни: як у Франківську працює освітній екопростір та громадська сортувальна станція «Re:space»*. <https://galka.if.ua/dbaty-pro-dovkillia-navit-pid-chas-viyny-iaak-u-frankivsku-pratsiuie-osvitniy-ekoprostir-ta-hromadska-sortuvalna-stantsiia-re-space-foto/>
10. Станьковська, І., & Дутка, І. (2026). Стратегічний аналіз діяльності екологічних громадських організацій. У *Матеріали 6-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові дослідження: теорія та практика мостів»* (Берлін, Німеччина, 16–18 лютого 2026 р., с. 116–120). Європейський відкритий науковий простір. <https://doi.org/10.70286/EOSS-16.02.2026>

References

- 1 Law of Ukraine “On Waste” No. 4572-VI (1998, March 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
- 2 Civil Society House. (2025, October 30). *Civil society of Ukraine in wartime 2022–2025*. Retrieved from <https://ednn.link/aAhJGw>
- 3 Tarasiuk, O. V. (2025). Theoretical foundations of the sustainable development concept formation and its practical implementation at the current stage of societal development. *Economics, Management and Administration*, 1(111), 51–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)
- 4 Kryvenko, S. (2024). Theoretical and methodological foundations of forming modern environmentally oriented municipal waste management systems. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-94>
- 5 Zamlynskiy, V., et al. (2023). Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 139–149. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>

6 Fedirets, O. V., & Damaskin, V. S. (2025). Strategic management of competitive development of agricultural enterprises in the context of European integration and the European Green Deal. *Actual Problems of Economics*, 4(286). <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-183-195>

7 Romaniuk, V., & Hudz, M. (2021). Selection of methods for assessing the competitiveness of a non-profit organization. *Change Management and Innovation*, 1. <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-12>

8 NGO “Zero Waste Ivano-Frankivsk”. (n.d.). Retrieved from <https://zerowaste.if.ua>

9 Galka. (2023.). *Caring for the environment even during the war: how the educational eco-space and public sorting station “Re:space” operate in Ivano-Frankivsk*. Retrieved from <https://galka.if.ua/dbaty-pro-dovkillia-navit-pid-chas-viyny-iak-u-frankivsku-pratsiuie-osvitniy-ekoprostir-ta-hromadska-sortovalna-stantsiia-re-space-foto/>

10 Stankovska, I., & Dutka, I. (2026). Strategic analysis of environmental NGOs activities. In *Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference “Scientific Research: Theory and Practice of Bridges”* (pp. 116–120). European Open Science Space. <https://doi.org/10.70286/EOSS-16.02.2026>

APPLICATION OF MARKETING ANALYSIS METHODS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENVIRONMENTALLY ORIENTED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Iryna Stankovska

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
15 Karpatska St., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine
E-mail: iryna.stankovska@nung.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

Iryna Dutka

Master’s Student in Specialty D3 “Management”
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
15 Karpatska St., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine
E-mail: iryna.dutka-mn212@nung.edu.ua

Abstract. In the context of dynamic changes and increasing environmental challenges, environmentally oriented non-profit organizations are playing an increasingly important role in shaping the sustainable development of society. The need for efficient use of limited resources and the strengthening of their impact on solving social problems require the application of appropriate methods for analyzing the organizational environment and strategically managing their competitiveness. The purpose of the study is to apply marketing analysis methods to the management of the strategic competitiveness of environmentally oriented non-governmental organizations. The following tasks are addressed in the paper: to investigate the specific features of environmentally oriented activities of non-governmental organizations; based on the analysis of scientific publications, to propose the author’s definition of the concept of “competitiveness management of environmentally oriented non-governmental organizations”; to identify the factors ensuring the competitiveness of environmentally oriented NGOs; to determine and apply methods of marketing, competitive, and strategic analysis that take into account the specifics of NGO activities for assessing and analyzing the operational environment of the NGO “Zero Waste Ivano-Frankivsk,” including: analysis of competitive forces using Porter’s Five Forces model; stakeholder analysis using the Stakeholder Analysis method and identification of interaction strategies; analysis of public attitudes toward environmental issues using questionnaires; identification of strengths, neutral

positions, and weaknesses in the NGO's activities based on SNW analysis; assessment of the degree of threats to the NGO's activities using fuzzy set theory; development of strategic alternatives and selection of a competitive strategy based on SWOT analysis; to determine priority directions for strategic competitiveness management of the NGO "Zero Waste Ivano-Frankivsk" and expected outcomes based on the conducted research. The study demonstrates the feasibility of applying marketing, strategic, and competitive analysis methods for the formation of a competitive strategy and further directions for its implementation.

Keywords: strategic competitiveness management; marketing, competitive and strategic analysis methods; SNW-analysis; SWOT-analysis; environmentally oriented non-governmental organizations