

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПІЛЬКЕВИЧ ЄЛИЗАВЕТИ ЮРІЇВНИ

УДК 658:339.138

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Організація маркетинг-менеджменту в системі інноваційного
підприємництва**

076 Підприємництво та торгівля

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ ПІЛЬКЕВИЧ Є. Ю.

Керівник роботи
ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АННОТАЦІЯ

Пількевич Є. Ю. Організація маркетинг-менеджменту в системі інноваційного підприємництва. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти організації маркетинг-менеджменту в системі інноваційного підприємництва. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності маркетинг-менеджменту та обґрунтовано його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції. Проаналізовано діяльність інноваційно орієнтованих підприємств, охарактеризовано організаційну структуру маркетинг-менеджменту, маркетингову стратегію та підходи до оцінки її ефективності. Виявлено проблемні аспекти організації маркетингової діяльності в умовах інноваційного розвитку. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення маркетинг-менеджменту, посилення інтеграції маркетингових та інноваційних процесів, а також адаптацію маркетингових стратегій до міжнародних ринків.

Ключові слова: маркетинг-менеджмент, інноваційне підприємництво, маркетингова стратегія, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Pilkevych Ye. Yu. Organization of marketing management in the system of innovative entrepreneurship. – Manuscript.

Master's qualification thesis in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2025.

The dissertation explores the theoretical, methodological, and applied dimensions of organizing marketing management within the framework of innovative entrepreneurship. It synthesizes prevailing scientific perspectives on the nature of marketing management and demonstrates its significance in fostering enterprise innovation under conditions of global competition. The study investigates the operations of innovation-driven firms, outlining the organizational design of marketing management, the formulation of marketing strategies, and the methods employed to evaluate their effectiveness. It further highlights the challenges inherent in structuring marketing activities amid innovative development. Drawing on this analysis, the work substantiates pathways for enhancing marketing management, reinforcing the integration of marketing and innovation processes, and tailoring marketing strategies to the demands of international markets.

Keywords: marketing management, innovative entrepreneurship, marketing strategy, innovative development, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	7
1.1. Сутність та структура маркетинг-менеджменту та його роль в управлінні підприємством.....	7
1.2. Інноваційне підприємництво як середовище реалізації маркетингових стратегій	11
Висновки до Розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	15
2.1. Тенденції та проблеми організації маркетинг-менеджменту.....	15
2.2. Організація маркетингової діяльності в українських підприємствах....	24
Висновки до Розділу 2.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	32
3.1. Стратегічні напрямки вдосконалення маркетинг-менеджменту.....	32
3.2. Ефективність впровадження інноваційних інструментів комунікацій...	35
Висновки до Розділу 3.....	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін ринкового середовища, цифровізації економіки та посилення конкуренції розвиток інноваційного підприємництва набуває особливої актуальності як ключовий фактор забезпечення сталого економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах управління маркетингом є не лише інструментом просування продукції, а й важливим компонентом системи стратегічного управління, що забезпечує узгодження інноваційних рішень з потребами ринку та очікуваннями споживачів.

Питання організації маркетинг-менеджменту та його ролі в системі інноваційного підприємництва широко висвітлюються в працях зарубіжних вчених. Ф. Котлер і Г. Армстронг зробили значний внесок у розвиток теорії маркетинг-менеджменту, розглядаючи маркетинг як стратегічну функцію управління, спрямовану на створення споживчої цінності та довгострокових конкурентних переваг. Значний вплив на формування інноваційного підходу до підприємництва, в якому інновації визначаються як ключовий фактор розвитку підприємств і національних економік, а маркетинг розглядається як важливий інструмент комерціалізації інновацій, мали праці П. Друкера та Й. Шумпетера. Вітчизняні наукові дослідження також присвячені питанням маркетинг-менеджменту в контексті інноваційного розвитку. Праці А. Старостіна, Є. Крикавського та І. Решетнікової розкривають особливості організації маркетингової діяльності підприємств, формування ефективних маркетингових стратегій та адаптації управлінських рішень до змін ринкового середовища. Водночас питання інтеграції маркетинг-менеджменту залишаються недостатньо висвітленими, що потребує подальших досліджень у цій галузі.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою магістерської роботи є вивчення теоретичних та прикладних аспектів організації управління маркетингом у системі інноваційного підприємництва та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення поставленої мети

робота передбачає вирішення наступних завдань: 1) дослідити сутність та роль управління маркетингом у системі управління підприємством; 2) розкрити зміст та особливості інноваційного підприємництва в сучасних умовах; 3) проаналізувати організацію управління маркетингом та маркетингову діяльність; 4) оцінити ефективність функціонування системи управління маркетингом підприємства в умовах інноваційного розвитку; 5) обґрунтувати напрями вдосконалення організації управління маркетингом на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності інноваційного підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації маркетингового менеджменту в системі інноваційного підприємництва.

Методи та інформаційна база дослідження. Методичною базою дослідження були Закони України, Постанови КМ України, Укази Президента України та інші нормативно-правові акти, монографії, підручники, посібники, статті у фахових виданнях, доробок зарубіжних дослідників у наукометричних базах даних, інтернет-ресурсах, дані вітчизняних та міжнародних агентств, звітів міжнародних організацій, зокрема таких як ООН, Світовий банк. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з маркетингового менеджменту, інноваційного підприємництва та стратегічного менеджменту, аналітичні матеріали, офіційні публікації, а також методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, системного підходу, економіко-статистичних та графічних методів дослідження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності інноваційних підприємств з метою підвищення ефективності організації маркетинг-менеджменту та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Апробація результатів дослідження здійснена під час виступів на науково-практичних конференціях:

1. Островська Д. В., Ремез В. М., Сахненко А. М., Пількевич Є. Ю.,

Формування товарної політики підприємств пивоварної галузі. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наук. праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 317–320.

2. Пількевич Є. Ю. Організація маркетинг-менеджменту у малих підприємницьких структурах. *Студентські наукові читання – 2023*: Зб. наук. праць Наук.–практ. конф. «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 398–400.

3. Пількевич Є. Ю. Організація маркетинг-менеджменту в системі інноваційного підприємництва. *Студентські наукові читання – 2024*: Зб. наук. праць Наук.-практ. конф. «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 282–284.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна праця вирізняється логічно побудованою структурою, що охоплює вступ, три змістовні розділи та підсумкові висновки. Загальний обсяг становить 41 сторінку, доповнених п'ятьма додатками. Теоретичне й емпіричне підґрунтя дослідження сформоване на основі 43 джерел наукової літератури. Для наочного представлення результатів використано п'ять рисунки та вісімнадцять таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Сутність та структура маркетинг-менеджменту та його роль в управлінні підприємством

У динамічному середовищі сучасного ринку маркетингові технології трансформуються з набору інструментарію у фундаментальну систему стратегічного управління позиціонуванням суб'єкта господарювання. Згідно з методологією The Chartered Institute of Marketing (CIM), маркетинг дефініюється як ітераційний управлінський процес, спрямований на антиципацію (прогнозування) та холістичне задоволення потреб реципієнтів з метою максимізації корпоративної цінності та прибутковості [22]. Маркетинг-менеджмент визначається як система управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, розвиток та утримання конкурентних переваг підприємства через задоволення потреб споживачів. У науковій літературі він розглядається не лише як функція, але й як філософія управління, що орієнтує бізнес на ринок і клієнта. Основними його рисами є орієнтація на споживача (пріоритет задоволення потреб клієнтів), інтеграція з менеджментом (маркетинг стає ядром стратегічного управління), інноваційність (використання нових технологій, цифрових інструментів та бізнес-моделей), системність (взаємозв'язок аналітики, планування, організації та контролю) [25–32]. Отже, телеологічна сутність маркетингу полягає у забезпеченні фінансової стійкості підприємства через конвертацію ринкових можливостей у заплановані показники рентабельності (табл. 1.1, додаток А).

Ефективність бізнес-моделей та мінімізація підприємницьких ризиків безпосередньо корелюють із глибиною впровадження маркетингових технологій. В ієрархії управлінських пріоритетів ключове місце посідають: сегментація (диференціація ринкового простору для ідентифікації специфічних

патернів споживчої поведінки), таргетування (визначення цілей – концентрація ресурсів на релевантних сегментах аудиторії, що забезпечує найвищий рівень відгуку на маркетингові стимули), позиціонування (STP-модель – створення унікальних ціннісних пропозицій – UVP, які забезпечують стійку конкурентну перевагу у когнітивному просторі споживача), аналітика та прогнозування (багаторівневий моніторинг ринкової кон'юнктури, динаміки попиту та цінових детермінант для формування довгострокових стратегій розвитку), [13–29].

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок маркетингового та адміністративного управління

Функції управління	Функції маркетингового управління
Визначення цілей	формування системи збору, аналізу та інтерпретації маркетингової інформації; визначення маркетингової концепції, формування цілей та завдань підприємства, а також ключових стратегічних принципів його функціонування.
Планування	розробка стратегічних напрямків розвитку підприємства з визначенням перспективних ринків та позиціонуванням, спрямованим на досягнення стійких конкурентних переваг; комплексне планування фінансового забезпечення, продуктової політики, закупівлі матеріально-технічних ресурсів, організації виробництва, ціноутворення, каналів збуту та системи маркетингових комунікацій.
Прийняття рішення	розробка та впровадження продуктової та цінової політики, визначення ефективних каналів та напрямків просування продукції;
Організація діяльності	формування маркетингової структури підприємства, підбір та розвиток персоналу, здійснення управлінських впливів, а також побудова організаційної системи управління маркетингом;
Оперативні заходи	виявлення відхилень у результатах маркетингової діяльності, визначення проблемних аспектів та розробка заходів щодо їх усунення;
Мотивація	створення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності;
Контролювання	контроль за виконанням маркетингових функцій та досягненням запланованих результатів.

Джерело: сформовано за даними [33].

Управління маркетингом постає як цілеспрямований вектор впливу на операційну та стратегічну діяльність через класичний управлінський цикл (табл. 1.2): планування → організація → мотивація → контроль [17]. Варто акцентувати, що маркетинг не є ізольованим функціональним підрозділом; це «ринково-орієнтований інтелектуальний стиль управління», який пронизує всю архітектуру підприємства. Він інтегрує розрізнені бізнес-функції, спрямовуючи

їх на служіння споживачеві, що, своєю чергою, трансформує соціальні потреби у фінансові потоки організації [9].

Таблиця 1.2

Підходи, функціонування маркетинговий менеджмент

Назва підходу	Сутність підходу
Концептуальний	орієнтація управлінського мислення та філософії ділової діяльності на науково обґрунтовану, цілеспрямовану та систематичну координацію всіх функцій організації з метою ефективного подолання конкурентних викликів шляхом максимального задоволення потреб споживачів;
Системний	застосування системного підходу до управління, який передбачає розгляд процесів як сукупності взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою;
Комплексний	забезпечення цілісності та взаємної координації організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших складових управління;
Інституційний	трактування маркетингового менеджменту як складної відкритої системи, що включає сукупність взаємодіючих елементів та перебуває у постійній взаємодії з елементами зовнішнього середовища;
Програмно-цільовий	розробка цільових маркетингових програм для кожної визначеної мети підприємства з метою забезпечення її досягнення;
Ситуаційний	прийняття управлінських рішень та реалізація дій підприємства з урахуванням поточного стану та змін у внутрішньому та зовнішньому операційному середовищі.

Джерело: сформовано за даними [33].

Сутність і значення маркетингового менеджменту розкриваються в численних визначеннях, запропонованих вітчизняними та зарубіжними вченими (додаток А.3). Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові аспекти маркетингового менеджменту як важливої складової системи управління підприємством та принципи маркетингового менеджменту (рис. 1.1). У сучасному академічному дискурсі концепція маркетингового менеджменту розглядається не лише як функціональна сфера, а як провідна сила стратегічного розвитку підприємства.

Сучасна економічна думка пропонує дворівневу інтерпретацію дефініції «маркетинговий менеджмент» [23]: 1) макрорівень (широкий підхід) розглядається як холістична система стратегічних та тактичних імплементацій, які забезпечують синергію між споживчою цінністю та корпоративною рентабельністю; це інтегроване управління життєвим циклом продукту – від R&D та формування асортименту до сервісної підтримки, де фінансова

стійкість досягається через оптимальне ціноутворення та ринкову адаптивність;

2) мікрорівень (вузький підхід) фокусується на операційному управлінні маркетинговим підрозділом у тісному взаємозв'язку з загальним адміністративним вектором підприємства; тут ключовим є принцип адекватності (навіть досконала операційна робота служби маркетингу не здатна нівелювати стратегічні дефекти базової концепції бізнесу).

Принципи маркетинг-менеджменту*	
<p>Загальні:</p> <p>Організаційні: єдиноначальність; відповідність; правильність вибору персоналу; гнучкість організаційних структур; забезпечення зворотного зв'язку; делегування повноважень</p> <p>Забезпечувальні: системність; спрямованість діяльності менеджерів; ефективність; оптимальність; плановість; комплексність</p>	<p>Специфічні Традиційні: орієнтація на задоволення потреб споживачів; вивчення стану ринку й запитів споживачів; формування ринкового попиту через заходи маркетингових комунікацій; спрямованість діяльності всіх підрозділів підприємства</p> <p>Принципи нових тенденцій маркетингу: ринкова переорієнтація; спрямованість на стратегічний маркетинговий успіх; перетворення в постачальника одного товару для цільових ринків; перехід збутової діяльності на онлайн-торгівлю</p>

*Примітка. McKinsey & Company. State of the Consumer 2025: When disruption becomes permanent. URL: <https://surl.li/ttyglu>; Promodo. Research of the Ukrainian eCommerce Market (2024–H1 2025). URL: <https://surl.li/pvwazp>; Gradus Research. Споживчі тренди українців 2025: турбота про себе, спонтанність та нові цінності. URL: <https://surl.lu/etupjv>.

Рис. 1.1. Принципи маркетингового менеджменту суб'єкта підприємництва

Джерело: сформовано за даними [10–23].

Взаємодія маркетингових функцій із загальноуправлінським циклом створює складну матричну структуру (Додаток Б), де традиційні маркетингові завдання трансформуються в управлінські компетенції: а) інформаційно-аналітичний блок (перехід від простого збору даних до створення інтелектуальної системи обробки інформації, що є фундаментом для прийняття управлінських рішень); б) стратегічне планування продуктового портфеля (функція виходить за межі маркетингу, інтегруючись у загальну стратегію розвитку, включаючи фінансове планування та управління ланцюгами постачання); в) дистрибуційна та комунікаційна політика (організація каналів

розподілу та маркетингових комунікацій розглядається як інструмент декомпозиції загальнокорпоративних цілей до рівня конкретних регіональних ринків); г) мотиваційна архітектура (специфіка маркетингового менеджменту полягає у двовекторній мотивації – стимулюванні персоналу – внутрішній маркетинг, – та формуванні лояльності споживачів, – зовнішній маркетинг) [9].

Реалізація маркетингового управління відбувається у динамічному континуумі внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективність цієї реалізації безпосередньо залежить від обраної організаційної структури. Залежно від стратегічних пріоритетів, малі та середні підприємства можуть застосовувати різні моделі орієнтації: функціональна (за процесами); географічна (регіональна); продуктова (товарна); сегментна або гібридна (товарно-ринкова) [22–27].

1.2 Інноваційне підприємництво як середовище реалізації маркетингових стратегій

Інноваційне підприємництво в сучасній економіці вважається одним із ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їхнього довгострокового розвитку [11]. На відміну від традиційних форм підприємницької діяльності, інноваційне підприємництво базується на систематичному впровадженні інновацій, які включають не лише створення нових продуктів чи технологій, а й трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів та ринкових стратегій.

У науковому дискурсі інноваційне підприємництво трактується як процес ініціювання, розробки та комерціалізації інновацій з метою отримання економічного ефекту та створення доданої вартості [21–24]. Його сутність полягає у здатності підприємства поєднувати науково-технічний потенціал, підприємницьку ініціативу та ринкові механізми для формування унікальних конкурентних переваг. При цьому інновації є не одноразовим результатом діяльності, а безперервним процесом, інтегрованим у загальну систему

управління підприємством.

Залежно від характеру та масштабів впровадження інновацій, інноваційне підприємництво слід класифікувати за кількома напрямками. Зокрема, розрізняють продуктові інновації, які передбачають створення принципово нових або вдосконалених товарів і послуг; процесні інновації, спрямовані на оптимізацію виробничих та бізнес-процесів; організаційні інновації, пов'язані зі змінами в структурі управління та методах організації праці; а також маркетингові інновації, що включають нові підходи до формування попиту, просування та взаємодії зі споживачами [17]. Особливістю інноваційного підприємництва є підвищений рівень ризику, спричинений невизначеністю реакції ринку на нові продукти чи рішення. У цьому зв'язку значну роль відіграє здатність підприємства гнучко керувати, швидко приймати рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Водночас саме ризик виступає каталізатором пошуку нестандартних управлінських та маркетингових рішень, що дозволяють підприємству займати нові ринкові ніші.

Сучасний етап розвитку інноваційного підприємництва характеризується зростаючим впливом цифрових технологій, глобалізацією ринків та зростанням ролі знань і нематеріальних активів. У таких умовах успіх інноваційного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління інформаційними потоками, даними про клієнтів та комунікаціями з цільовими аудиторіями. Це визначає тісний зв'язок між інноваційним підприємництвом та маркетинговим менеджментом як інструментом ринкової орієнтації та комерціалізації інновацій [19]. Розвиток інноваційного підприємництва супроводжується зміною ролі споживача, який все частіше виступає співучасником процесу створення інноваційної цінності (етапи маркетингової стратегії інноваційного розвитку відображено на рис. 1.2). Залучення клієнтів до тестування продукції, формування зворотного зв'язку та спільної розробки рішень стає важливим компонентом інноваційної стратегії підприємства. У цьому контексті управління маркетингом забезпечує інтеграцію потреб ринку в процеси інноваційного розвитку [41–43].

Інноваційне підприємництво є ідеальним середовищем для маркетингових стратегій, оскільки воно фокусується на створенні нових продуктів, послуг та ринків (формуванні нових потреб), де маркетинг не просто просуває, а й спільно створює цінність, адаптує «4P» (Продукт, Ціна, Місце, Просування) до умов невизначеності, ризику та швидких змін, забезпечуючи довгостроковий розвиток через постійний пошук нових рішень та адаптацію до середовища. Інноваційне підприємництво безпосередньо впливає на маркетинг через створення нових ринків, реалізацію інноваційної функції маркетингу, зв'язок із 4P, адаптацію та ризик [9–13], Інноваційні компанії не лише задовольняють існуючі потреби, а й формують нові, створюючи нові категорії продуктів (наприклад, смартфони, електромобілі). Маркетинг стає інструментом генерації та реалізації нових ідей, адаптуючи продукти до нових технологічних та соціальних умов, що вимагає гнучких стратегій [21–42].

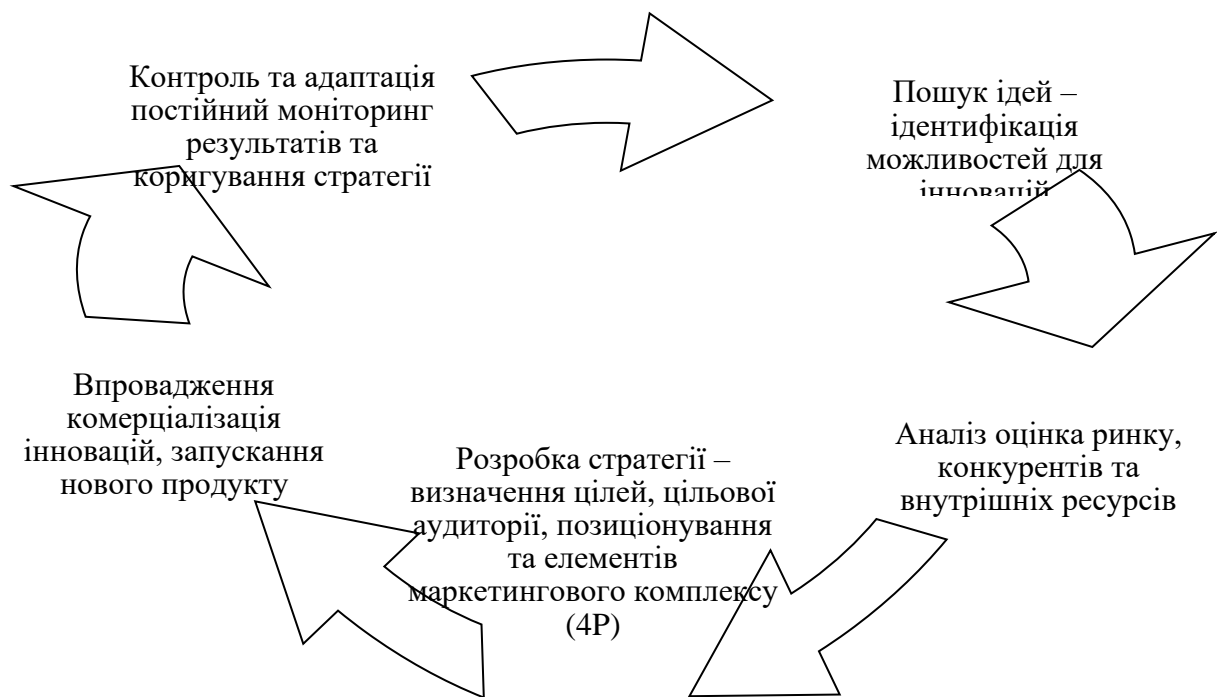


Рис. 1.2. Етапи маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: сформовано за даними [15–33].

Продукт стає інноваційним, ціна може бути завищеною (ціноутворення на новинки) або низькою (проникнення), місце (канали дистрибуції) нове, а просування спрямоване на навчання споживача і створення нового іміджу [31].

Маркетингова стратегія інноваційного бізнесу має бути гнучкою, орієнтуватися на довгострокові цілі та враховувати високі ризики, характерні для інноваційної діяльності [28–32]. Ключовими аспектами маркетингово менеджменту інноваційної підприємницької структури стають інноваційний маркетинг (формування нових ринків та потреб), інноваційне підприємництво (здійснення нових комерційних ідей, пов'язане з ризиком), маркетингова стратегія (план для досягнення цілей за допомогою продукту, ціни, місця та просування).

Висновки до Розділу 1

1. Маркетинг-менеджмент є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, що інтегрує ринкову орієнтацію, стратегічне планування та інноваційні підходи. Його структура охоплює аналітичні, стратегічні та операційні блоки, а роль полягає у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу. Маркетинговий менеджмент синкретично поєднує ознаки специфічної функції та наскрізного бізнес-процесу, виступаючи критичним фактором адаптивності підприємства до викликів глобальної економіки. Маркетинг-менеджмент у сучасній інтерпретації – це не лише підрозділ, а методологія інтеграції потреб ринку в доходи підприємства, де кожен елемент (від збору інформації до контролю) має бути жорстко синхронізований із загальним вектором стратегічного планування суб'єкта господарювання.

2. Таким чином, інноваційне підприємництво – це складна багатовимірна система, яка поєднує технологічні, організаційні та ринкові компоненти. Його ефективний розвиток неможливий без чітко структурованої системи управління маркетингом, яка забезпечує орієнтацію інноваційної діяльності на потреби ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Інноваційне підприємництво є динамічно змінним середовищем, яке вимагає від маркетингу не просто просування, а активного формування та адаптації до постійно мінливих умов та потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Тенденції та проблеми організації маркетинг-менеджменту

Сучасна архітектура маркетингового управління в країні детермінована безпрецедентними екзогенними шоками: повномасштабною війною, рецесією та масовою міграцією. Водночас ці виклики стали каталізатором цифрової трансформації та інноваційної активності. Маркетинг-менеджмент в Україні сьогодні працює у режимі полікризи: війна, енергетичні атаки, дефіцит кадрів, порушені ланцюги постачання та економічна невизначеність змінюють поведінку споживачів і бізнес-моделі компаній. Це робить довіру, прозорість та адаптивність центральними категоріями маркетингової стратегії, а інноваційні підприємства та МСП – головними носіями змін завдяки гнучкості та швидкій апробації цифрових рішень.

Трансформація маркетингу в Україні характеризується переходом від моделі «стимулювання збуту» до моделі «маркетингу виживання та резильєнтності», яку характеризує економіка емпатії та соціальної відповідальності, гіперцифровізація, стійкість ланцюгів постачання (табл. 2.1). Бренд-менеджмент переорієнтувався на підтримку ЗСУ та соціальні проекти [28]. Маркетинг став інструментом національної ідентифікації. За даними Kantar Ukraine, понад 85% маркетингових бюджетів у 2024–2025 рр. спрямовані на Digital-канали (SMM, Performance, Influencer marketing) [18–27]. Маркетинг-менеджмент тепер інтегрований із логістикою для забезпечення фізичної наявності товару, що стало критичним фактором лояльності. Для інноваційного сектору, зокрема бізнесом, які працюють у сфері IT, Military-tech, Agrotech, характерним є впровадження моделі Agile Marketing, Data-driven підхід, експортна орієнтація, R&D інтеграція. Все популярнішим стає використання Big Data для предиктивної аналітики попиту, а через стиснення внутрішнього ринку, маркетинг-менеджмент інноваційних структур фокусується на

міжнародних платформах (Amazon, Etsy, Upwork), маркетингові дослідження проводяться паралельно з розробкою продукту (Lean Startup методологія).

Таблиця 2.1

Динаміка пріоритетів маркетинг-менеджменту в Україні (2021–2025 рр.)

Показник	Довоєнний період (2021 р.)	Період адаптації (2023-2024 рр.)	Прогноз (2027 р.)
Головна мета	Експансія та частка ринку	Виживання та утримання	Резильєнтність та інновації
Головний канал	ТБ та зовнішня реклама	Social Media & Messenger	Персоналізація, керована штучним інтелектом
Цінова стратегія	Преміалізація	Жорсткий дискаунт	Гнучке ціноутворення

Джерело: сформовано за даними [21–30].

Малий бізнес (мікропідприємства та ФОП) перебуває у найбільш вразливому стані (рис. 2.1), проте демонструє найвищу швидкість адаптації.

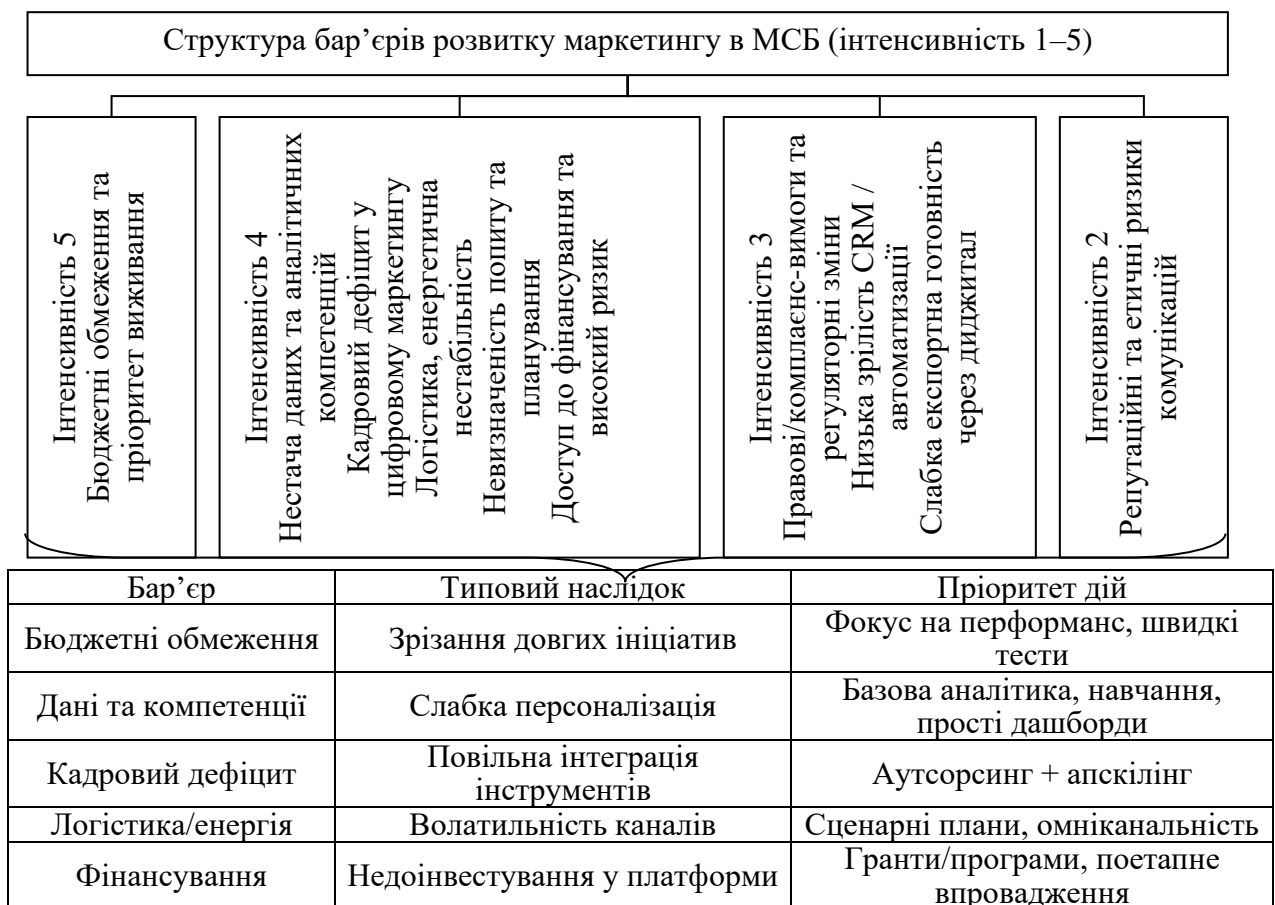


Рис. 2.1. Структура бар'єрів розвитку маркетингу в МСБ

Джерело: сформовано за даними [12–18].

Ключовими проблемами, які наразі відчувають такі підприємницькі структури є брак кваліфікованих кадрів («відтік мізків» та мобілізація створили дефіцит маркетологів-стратегів), фінансовий дефіцит (зниження купівельної спроможності населення (реальні доходи впали на ~20% порівняно з 2021 р.), енергетична криза (необхідність включення витрат на енергонезалежність у собівартість маркетингу). Узагальнена діаграма бар'єрів, що гальмують розвиток маркетингу у малому та середньому бізнесі (МСБ) в Україні, сформована на основі актуальних опитувань МСБ, аналітики про воєнні виклики, «режим збереження» бізнесу, а також тенденцій диджиталізації та експорту через цифрові канали. Вона відображає відносну інтенсивність бар'єрів за якісною шкалою 1–5 (де 5 – найсильніший вплив).

Узагальнюючи можна стверджувати, що ключові бар'єри МСБ та їх вплив на маркетинг-менеджмент: 1) бюджетні обмеження та «консерваційний режим» (МСБ утримують витрати, скорочують довгі маркетингові проекти, орієнтуються на виживання, концентруються на швидкому ROI, що зменшує інвестиції у бренд та дослідження споживачів), 2) нестача даних та компетенцій (хоча диджитал-канали розширюються, малим компаніям бракує якісної аналітики, систем збору даних та навичок інтерпретації, що обмежує персоналізацію, сегментацію, ефективний перформанс-маркетинг), 3) кадровий дефіцит (війна та міграція підсилюють нестачу спеціалістів з маркетингової аналітики, продуктового маркетингу, SEO/SEM, CRM – бізнеси компенсують це аутсорсингом, але втрачають швидкість навчання організації), 4) логістика та енергетика (перебої у постачанні та енергосистемі ускладнюють стабільність кампаній, виконання оферів, SLA для клієнтів і знижують конверсії в окремих регіонах), 5) невизначеність попиту (волатильність попиту змушує МСБ скорочувати горизонти планування, робити маркетинг ітеративним, тестовим, з підвищеною частотою перегляду медіапланів).

Згідно з даними Державної служби статистики України та звітів Центру розвитку інновацій Індекс очікувань ділової активності коливається в межах 45–49 пунктів, що свідчить про стриманий песимізм й тренд до стабілізації.

Прийняття Закону «Про рекламу» (імплементация норм ЄС) у 2023 р. посилює вимоги до прозорості маркетингових комунікацій. За даними Державної служби статистики України у 2024–2025 рр. спостерігається феномен «дробового споживання»: споживачі купують частіше, але меншими обсягами (зниження середнього чека при зростанні кількості транзакцій), що зумовлено прагненням до контролю бюджету в умовах інфляції та війни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна статистика Україна та світу

Показник	Україна (2024–2025 рр.)	Глобальні тренди (2025 р.)
Кількість онлайн-покупок на рік	~17 транзакцій на 1 покупця	~22–25 транзакцій на 1 покупця
Зміна частоти (рік до року)	+12% (зростання інтенсивності)	+8% (стабілізація)
Частка e-commerce у ритейлі	10% (активне відновлення)	22% (стадія зрілості)
Пріоритет вибору	Ціна та наявність (економіка виживання)	Досвід та етичність бренду

Джерело: за даними Державної служби статистики України та Світового банку.

Сучасний маркетинг зміщує фокус з «транзакційного» на «рекурентний» (повторюваний), де драйверами стають фоновий шопінг, гіперперсоналізація, економіка підписок, «ефект помади». Так, купівля перестає бути окремим актом. Близько 69% споживачів здійснюють покупки паралельно з іншими справами (соцмережі, перегляд відео). Впровадження AI-рекомендацій збільшує частоту повторних замовлень на 37%, повертаючи споживача туди, де система «знає» його вподобання. Перехід від разових продажів до моделей підписки в категоріях FMCG (товари щоденного вжитку) забезпечує стабільну частоту покупок (аналогічною є відмова від великих покупок – нерухомість, авто, – на користь частих дрібних емоційних покупок для зняття стресу).

Різні вікові групи демонструють контрастні стратегії частоти взаємодії з брендами, що важливо враховувати у стратегічному маркетингу та розробці програм лояльності. (рис. 2.2). Зумери (Gen Z) мають найвищу частоту (44% здійснюють імпульсивні покупки щотижня), орієнтовані на тренди та інфлюенсерів, тоді як міленіали – висока частота онлайн-замовлень (39%),

активні користувачі програм лояльності, Gen X – помірна частота, фокус на якості та великих закупках раз на тиждень, бебі-бумери – консервативна частота (12%), пріоритет офлайн-ритейлу [40–43].

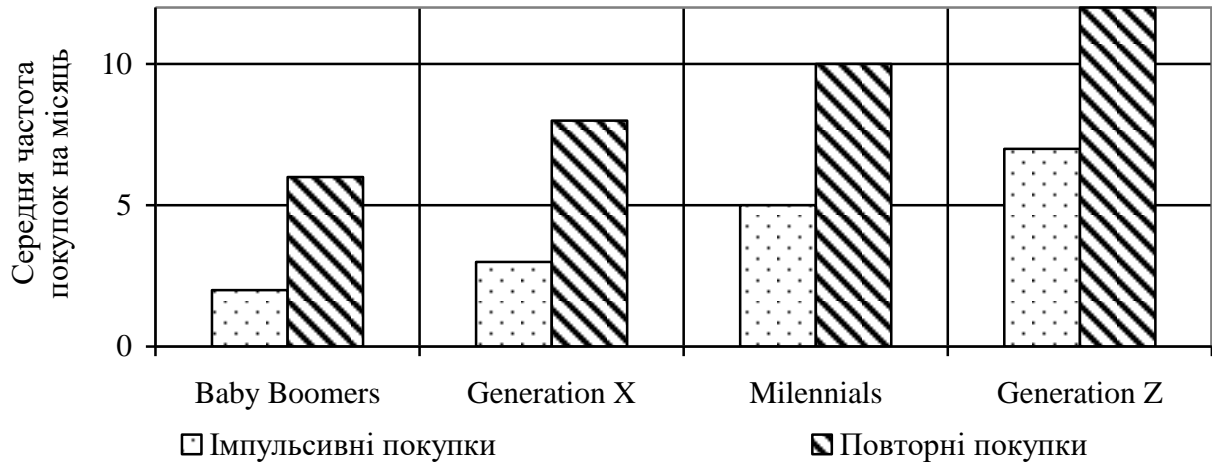


Рис. 2.2. Частота імпульсивних та повторних покупок за поколіннями

Джерело: за даними Державної служби статистики України та Світового банку.

До сучасних трендів також можна віднести те, що 46% усіх онлайн-продажів у 2025 р. припадає на смартфони, швидкий checkout є критичним, вартість утримання клієнта в 6–7 разів нижча, ніж залучення нового, постійні клієнти витрачають на 33% більше. Позитивно себе зарекомендувати мікро-системи лояльності (замість складних бальних систем – миттєві бонуси за кожну 3-тю чи 5-ту покупку). Вказані тенденції визначають вибір маркетингової політики підприємств, зокрема інноваційно орієнтованих суб'єктів малого бізнесу.

В рамках «Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року» маркетинг малих підприємств стає об'єктом підтримки через Центри підтримки підприємництва та грантові програми (єРобота). Через близькість до кордону та логістичні вузли, маркетинг малих підприємств Житомирщини все більше інтегрується в ланцюги доданої вартості польських та прибалтійських партнерів. Більшість суб'єктів малого підприємництва не мають штатного маркетолога, покладаючи ці функції на власника (мультифункціональність керівника), що часто веде до помилок у сегментації ринку (табл. 2.3).

Особливості маркетингової діяльності МП Житомирщини

Параметр аналізу	Характеристика та особливості	Вплив на стратегічний розвиток
Галузева специфіка	Переважання підприємств у сферах: деревообробка, видобуток каменю (граніт), агропереробка та легка промисловість.	Маркетинг орієнтований на B2B сегмент та експортну діяльність (особливо в ЄС).
Стратегічне планування	Переважно інтуїтивний маркетинг; відсутність довгострокових маркетингових стратегій (планування на 1–3 місяці).	Висока гнучкість, вразливість перед системними кризами.
Діджиталізація	Активне використання SMM (Instagram, Facebook) як основного каналу збуту для мікробізнесу.	Зниження витрат на рекламу, низький рівень використання CRM-систем.
Нормативно-правова база	Адаптація до вимог техрегламентів ЄС (відповідно до Угоди про асоціацію).	Необхідність інвестицій у сертифікацію як частину маркетингового позиціонування.
Регіональна ідентичність	Використання бренду «Житомирщина» (Natural/Eco) у харчовій та деревообробній галузях.	Формування регіональних кластерів (наприклад, меблевих чи ягідних).
Інноваційна активність	Низький рівень витрат на дослідження та розробки; маркетинг копіювання (імітація успішних продуктів).	Обмежена конкурентоспроможність на високотехнологічних ринках.

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

Маркетинг малого бізнесу в Житомирській області наразі формується на поєднанні виживання та адаптації, синтезі актуальних статистичних даних Головного управління статистики у Житомирській області, нормативній базі (Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва») та діяльності малих підприємницьких структур (МП) регіону. У табл. 2.4 та на рис. 2.3 наведено тренди зміни частоти покупок у МП Житомирської області.

Таблиця 2.4

Тренди зміни частоти покупок МП Житомирської області

Категорія	Зрушення у частоті	Причини	Типовий чек
FMCG/продукти	Зростає	Зручність онлайн/доставка	Невеликий
Beauty/wellness	Зростає	Self-care, імпульсність	Невеликий–середній
Електроніка	Стабільна/низька	Довші цикли рішень	Високий
Домашні товари	Помірне зростання	Акції, маркетплейси	Середній
Послуги онлайн	Зростає	Цифрові підписки	Невеликий
Чинники, що підвищують частоту покупок (оцінка впливу 1–5)			
Інтенсивність чиннику 4	Цифрові маркетплейси, мобільні платежі, швидка / безпечна доставка		
Інтенсивність чиннику 3	UGC та рекомендації, лояльність / підписки		

Джерело: узагальнення ринкових спостережень на базі даних та аналітики.

Програма економічного і соціального розвитку Житомирської області визначає серед пріоритетів інвестиційну політику, зовнішньоекономічну діяльність, інноваційний розвиток та підтримку умов для бізнесу.

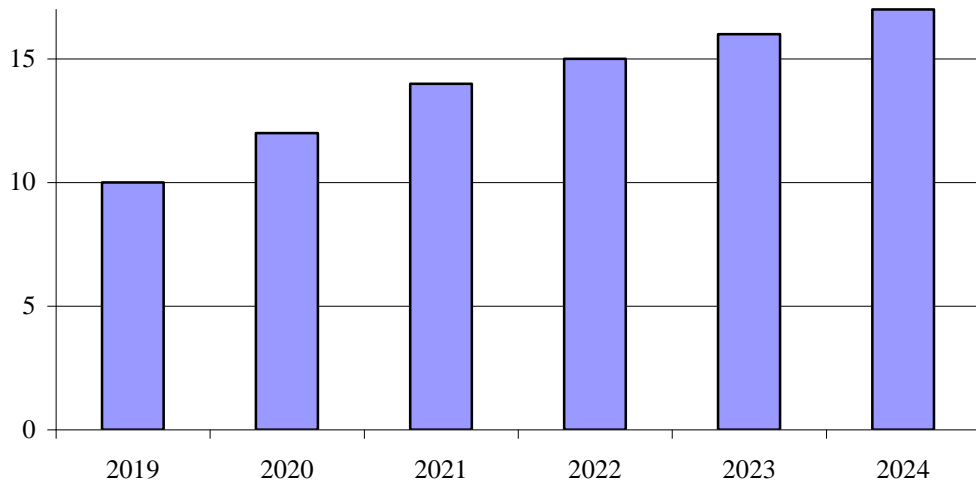


Рис. 2.3. ASCII-діаграма: частота онлайн-покупок на одного користувача

Джерело: узагальнення ринкових спостережень на базі даних та аналітики.

Для малого бізнесу це означає наявність напрямів взаємодії з ОДА щодо інвестицій, експорту та цифрових трансформацій, що опосередковано впливає на маркетингові стратегії (позиціонування, канали збуту, участь у міжнародній кооперації). Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р. задає фокус на інклюзивність, цифрові інструменти та операційний план заходів (2024–2027 рр.), що розширює для підприємців доступ до інструментів маркетингу (е-комерція, платформи, цифрові експортні сервіси) та програм підтримки брендування/експорту. Підприємці активніше цифровізуються, працюють з локальними ринками, оптимізують витрати та переорієнтовують збут під впливом війни (табл. 2.5) і структурних змін попиту. Активізація маркетингової діяльності малого бізнесу пов'язане зі створенням регулярних тригерів попиту (набір тижня/місяця, автодоставка) та UGC-механіки, що стимулюють дрібні, але часті покупки (управління частотою покупок через «ритуали» і підписки), оптимізація фрикції

в моменті покупки (одноклік-оплата, прозора доставка, мікро-пропозиції – зменшують бар’єри і підвищують частоту в mobile-first середовищі), робота з етичністю (реалізовувати «турботу про себе» через корисні бандли, контент та сервіс, не зловживаючи імпульсом, підвищуюч LTV без репутаційних ризиків).

Таблиця 2.5

Ключові особливості маркетингової діяльності МП Житомирщини

Особливість	Практичний прояв	Вплив на результат	Типові інструменти	Ризики / обмеження
Локалізований збут	Фокус на Житомирі та сусідні громади; участь у ярмарках, локальних подіях	Швидша конверсія завдяки близькості до клієнта	Геотаргетинг, локальні каталоги, партнерства з ТЦ/ГО	Обмежена місткість ринку; конкуренція за ціну
Цифровізація продажів	Перехід у маркетплейси та соцмережі; оптимізація сайту	Зниження САС, вимірюваність	Facebook / Instagram Ads, Rozetka/Prom, Google Ads, CRM	Витрати на трафік, потреба в контенті
Експортна орієнтація ніші	Робота з кросбордер-платформами, B2B-експорт	Валютна виручка, диверсифікація	Маркетплейси EU, B2B каталоги, e-Export програми	Логістика, сертифікація, мита
Інклюзивні ініціативи	Участь у програмах для ветеранів, жінок, осіб з інвалідністю	Доступ до грантів/навчання	Грантові програми, акселератори	Конкурсність, звітність
Бережливі бюджети	Перевага перформанс-каналів, відмова від іміджевих кампаній	Краще ROI, короткі цикли тестів	SEO, ретаргетинг, email, UGC	Ризик недобудови бренду

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

Державні та регіональні документи задають рамки підтримки (гранти, цифрова трансформація МСП, розвиток експорту), а фактичні індикатори активності малого бізнесу свідчать про обережний оптимізм і стабілізацію замовлень за умов високої невизначеності. Індекс активності малого бізнесу у 2024 р. склав 37,3 зі 100, за зростання очікувань щодо майбутньої діяльності; замовлення і виробництво – бізнес не накопичує запаси (табл. 2.6), підтверджуючи обережність у витратах на маркетинг та більшу увагу до каналів із швидкою віддачею (цифрова реклама, маркетплейси, SMM). Інвестиційна та інноваційна політика області стимулює підприємців шукати канали, що підтримують масштабування (участь у кластерах, виставках, міжнародних партнерствах), що відображається у виборі B2B-комунікацій,

контент-маркетингу та пабліситі на рівні області.

Таблиця 2.6

Типові інструменти і тактики, що працюють у Житомирщини

Типові інструменти і тактики, що працюють у Житомирській області		
Перформанс-маркетинг для швидкого попиту	Експортний лідогенераційний контент	Локальні партнерства і PR
Фокус: запуск невеликих бюджетів на мету конверсій / лідів; ретаргетинг по відвідувачах сайту.	Фокус: англомовні лендинги, каталоги, кейси, технічні специфікації для B2B	Фокус: ко-брендинг з ТЦ, ГО, участь у регіональних подіях
Інструменти: соцмережі з геотаргетингом, контекст, маркетплейси; CRM для лід-менеджменту.	Інструменти: галузеві платформи ЄС, участь у заходах за підтримки державних програм	Інструменти: прес-релізи, регіональні медіа, каталоги ОДА, бізнес-асоціації
Причина вибору: відповідність обережній ринковій динаміці та обмеженим запасам.	Причина вибору: узгодженість зі Стратегією МСП щодо цифрової трансформації та інклюзивності.	Причина вибору: пріоритети програми області на розвиток зовнішньоекономічних та інноваційних активностей, посилення видимості брендів
Практичні рекомендації для МП у Житомирській області		
Аудит каналів і бюджетів	Дорожня карта цифрового експорту	Локальний бренд-білдинг із низьким бюджетом
Дія: перерозподіл у бік перформанс-каналів; чіткі KPI по SAC, ROAS, конверсіям	Дія: створити англомовний контент-пак (лендинг, прайси, сертифікати), підключити B2B-каталоги, подати на релевантні програми підтримки	Дія: UGC, партнерські акції, регіональні події, геотаргетовані промо
Очікування: відповідність обережному попиту та низьким запасам	Очікування: синергія зі Стратегією МСП до 2027 (доступ до інструментів і навчання).	Очікування: швидка конверсія на близьких ринках, узгоджено з регіональними пріоритетами.

Джерело: за даними Державної служби статистики України, Програма економічного і соціального розвитку Житомирської області (рішення облради №611 від 21.12.2023). URL: <https://surl.li/ppewvz>; Малий бізнес України у 2024 — індекс активності UBI, динаміка очікувань. URL: <https://surl.lu/wrzhqk>; Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року і операційний план 2024–2027. URL: <https://surl.lt/wwggra>

Операційний план Стратегії МСП сприяє впровадженню е-комерції, електронних сервісів і цифрового брендингу, що знижує бар'єри для виходу на національні та міжнародні ринки, особливо для товарних ніш (деревообробка, харчова продукція, ремесла). Стабільні замовлення при низькому рівні запасів і помірних очікуваннях змушують МП використовувати короткі маркетингові спринти, А/В-тести та тактичні акції, щоб не «заморожувати» оборотний капітал у довгих кампаніях.

2.2. Організація маркетингової діяльності українських підприємств

Розгляд питань маркетинг-менеджменту проводили на прикладі суб'єктів малого бізнесу, зокрема ФОП Новіченко. ФОП Новіченко Лідія Миколаївна (далі – ФОП Новіченко Л.М.) зареєстрована у Житомирській області (м. Радомишль), основний вид діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11). Це визначає її позицію як малого підприємця у сфері локальної комерції. Суб'єкт підприємництва працює у сфері діяльності: роздрібна торгівля продуктами та товарами широкого вжитку у форматі неспеціалізованих магазинів. Його географічне розміщення – Радомишльський район, Житомирська область – типовий регіональний ринок із середнім рівнем купівельної спроможності населення.

Фінансові результати ФОП Новіченко Л.М., як для більшості ФОП у сфері торгівлі, прибутковість залежить від сезонності, коливань попиту та конкуренції з мережевими супермаркетами. Відсутність публічної фінансової звітності ускладнює точну оцінку, але за даними підприємця сформовано відомості про структуру асортименту та рівень доходів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів продажу ФОП Новіченко Л. М.

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Продукти харчування	390	65	420	65	455	65	421,7	65
Напої	120	20	130	20	140	20	130	20
Хліб та молочні	60	10	65	10	70	10	65	10
Побутова хімія	30	5	35	5	35	5	33,3	5
Разом	600	100	650	100	700	100	650	100

Джерело: за даними ФОП Новіченко Л. М.

Загальний обсяг реалізації ФОП Новіченко Л.М. зростає щороку: 2022 р. – 600 тис. грн, 2023 р. – 650 тис. грн, 2024 р. – 700 тис. грн. Середнє значення за три роки – 650 тис. грн. Приріст між 2022 та 2024 рр. складає +100 тис. грн або +16,7%. Питома вага товарних груп стабільна протягом трьох років, що характерно для магазинів щоденного попиту. ФОП Новіченко спеціалізується

на роздрібній торгівлі товарами першої необхідності, а саме продукти харчування – 65% (основна спеціалізація), що визначає основну спеціалізацію підприємства – торгівлю товарами першої необхідності, супутня спеціалізація – напої, хліб/молочні товари, додаткова – побутова хімія. Магазин орієнтований на щоденний попит населення села, забезпечуючи базові товари у постійному доступі. Структура реалізації є сталою, попит стабільний, що свідчить про ефективну діяльність магазину та відповідність потребам населення.

Основні фонди (ОФ) ФОП Новіченко Л.М. включають торговельно-обладнання (вітрини, холодильники, стелажі, касовий апарат), будівля магазину, а оборотні засоби (ОЗ) – товари (продукти харчування, побутова хімія), грошові кошти, дебіторська заборгованість (табл. 2.8). Вони визначають можливість реалізації проектних ініціатив.

Таблиця 2.8

Ефективність використання виробничих фондів ФОП Новіченко Л. М.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	150	160	175	25	16,7
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	150	160	175	25	16,7
Матеріаловіддача, грн	6,50	6,80	7,10	0,60	9,2
Фондовіддача, грн	4,67	4,38	4,00	-0,67	-14,3
Фондоємкість, грн	0,21	0,23	0,25	0,04	19,05
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	45	50	55	10	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	100	120	150	50	50,0
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	7,00	5,83	4,67	-2,33	–
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	51,4	62,6	77,1	25,7	–
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,67	0,75	0,86	0,19	–
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	3	4	5	2	–
Норма прибутку, %	5	4,5	4	-1	–

Джерело: за даними ФОП Новіченко Л. М.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ФОП Новіченко Лідія Миколаївна демонструє зростання інвестицій в основні фонди та товарні запаси, проте ефективність їх використання знижується. Зокрема, спостерігається падіння фондівіддачі та різке уповільнення обороту оборотних

засобів. Ці негативні тенденції призвели до зниження норми прибутку. Для підвищення раціональності використання фондів необхідно вжити заходів щодо оптимізації товарних запасів та максимального завантаження торговельного обладнання. Ефективність використання матеріальних активів суб'єкта підприємництва значною мірою змовлене діяльністю персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ефективність використання персоналу ФОП Новіченко Лідія Миколаївна

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	1	1	1	0	100
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	240	240	240	0	100
Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	230	235	238	8	3,48
Коефіцієнт використання персоналу	0,958	0,979	0,992	0,034	3,55
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	700	730	750	50	7,14
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	12 000	13 500	15 000	3 000	25
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	144	162	180	36	25

Джерело: за даними ФОП Новіченко Л. М.

Використання одного працівника ФОП Новіченко характеризується високим рівнем трудової дисципліни та майже повним використанням робочого часу. Проте продуктивність праці значно відстає від зростання оплати праці. Основні резерви зростання ефективності лежать у впровадженні автоматизації обліку та прискоренні товарообігу для забезпечення випереджаючого зростання продуктивності над доходами працівника, що позначається на фінансових результатах та ліквідності діяльності суб'єкта бізнесу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ліквідності ФОП Новіченко Лідія Миколаївна

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до нормативу
Коефіцієнт покриття	> 1,0	1,25	1,26	1,25	0,00	> Норми
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5–0,7	0,25	0,21	0,21	-0,04	< Норми
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,19	0,13	0,13	-0,06	< Норми
Частка оборотних засобів в активах	-	0,40	0,43	0,46	0,06	-
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,40	0,43	0,46	0,06	< Норми

Джерело: за даними ФОП Новіченко Л. М.

Загальна ліквідність ($K_p = 1,25$) ФОП Новіченко Лідія Миколаївна є

задовільною, але швидка (0,21) та абсолютна (0,13) ліквідність критично низькі. Це означає, що поточні зобов'язання покриваються лише за рахунок повільно реалізованих товарних запасів. ФОП має недостатньо грошових коштів для термінових платежів, що вимагає прискорення товарообігу. Характеристика фінансової стійкості суб'єкта підприємництва наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика фінансової стійкості ФОП Новіченко Лідія Миколаївна

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,68	0,66	0,63	-0,05
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом / > 0,5	0,12	0,14	0,15	+0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	2,13	1,95	1,71	-0,42
Коефіцієнт співвідношення	< 0,5	0,47	0,51	0,59	+0,12
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	0,20	0,21	0,20	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,47	1,51	1,59	+0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,68	0,66	0,63	-0,05

Джерело: за даними ФОП Новіченко Л. М.

Фінансова стійкість ФОП Новіченко Лідія Миколаївна є високою (коефіцієнт автономії $0,63 > 0,5$), оскільки діяльність фінансується переважно власним капіталом. Проте, спостерігається негативна тенденція зростання фінансової залежності (коефіцієнт ЗК/ВК зріс до 0,59, перевищивши норму), що створює зростаючий ризик через збільшення короткострокових зобов'язань.

У цілому виявлено, що проблеми та виклики ФОП Новіченко Лідія Миколаївна пов'язані із конкуренцією (сильний тиск з боку великих торговельних мереж та онлайн-платформ), логістикою (обмеженість локальних постачальників, високі транспортні витрати), маркетингом (недостатня цифровізація та слабка присутність у соціальних мережах) та регуляторними бар'єрами (часті зміни податкового законодавства та вимог до малого бізнесу).

Особливості маркетингової діяльності ФОП Новіченко Лідія Миколаївна полягає у орієнтації на локальний ринок та постійних клієнтів. Суб'єкт бізнесу використовує традиційні методи просування (знижки, акції, рекомендації «з уст в уста»), має обмеження щодо застосування інтернет-маркетингу та сучасних

CRM-рішень. Встановлено, що для нейтралізації ідентифікованих ризиків, маркетинг-менеджмент підприємства має базуватися на таких підходах: 1) протидія конкуренції мережевих ритейлерів, 2) адаптація до інфляції та зниження купівельної спроможності, 3) реагування на виклики війни та недосконалість права, 4) ризик міграції населення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз маркетинг-менеджменту ФОП Новіченко Л.М.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лояльна клієнтська база – 25-річний досвід роботи в с. Меньківка сформував високий рівень довіри громади. 2. Стабільна товарна структура – 65% асортименту – продукти першої необхідності (нееластичний попит). 3. Операційна гнучкість – можливість миттєво змінювати цінову політику та асортимент. 4. Низькі адміністративні витрати – переваги сімейного бізнесу та власної інфраструктури (будівля магазину).	1. Обмеженість ресурсів – недолік капіталу для масштабних інновацій та модернізації основних фондів. 2. Спрощений маркетинг - відсутність автоматизованих систем збору даних про клієнтів (CRM). 3. Залежність від власника – концентрація всіх функцій управління на одній особі (ризик менеджменту). 4. Логістичні обмеження – залежність від локальних дистриб'юторів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Цифровізація комунікацій – використання месенджерів для стимулювання збуту. 2. Розширення асортименту – введення крафтової продукції місцевих фермерів. 3. Грантова підтримка – можливість отримання мікрогрантів (наприклад, «Власна справа2) на розвиток малого бізнесу. 4. Сервісна диференціація – впровадження адресної доставки для маломобільних груп населення.	1. Економічні – інфляція та зниження купівельної спроможності (споживачі переходять на дешевші аналоги). 2. Демографічні – міграція населення через війну (скорочення цільової аудиторії). 3. Конкурентні – експансія великих мереж (АТБ, Фора) у районні центри та розвиток онлайн-доставок. 4. Безпекові – ризики воєнних дій, перебої з енергопостачанням, дефіцит ресурсів.

Джерело: за даними Державної служби статистики України та Світового банку.

Великі мережі перемагають ціною за рахунок «економіки масштабу», тоді як малий бізнес (ФОП Новіченко) має застосовувати стратегію фокусування – надання товарів, які відсутні в мережах (свіжа домашня продукція). Персоналізація сервісу (знання кожного покупця на ім'я, продаж «у борг» надійним клієнтам – виступає інструментом лояльності, недоступний мережам). Оптимізація закупівель передбачає перехід на дрібногуртові закупівлі товарів з високою оборотністю для мінімізації заморожування коштів, впровадження «First Price» позицій – наявність в кожній групі товарів однієї найдешевшої позиції для соціально вразливих верств. Інвестиції в альтернативні джерела

енергії для збереження холодильних основних засобів є маркетинговою перевагою – «у нас завжди свіже». Постійний моніторинг змін у податковому законодавстві (спрощена система, РРО) дозволить уникати штрафних санкцій. Також перевагою є диверсифікація попиту – орієнтація на транзитних покупців (якщо магазин розташований поблизу дороги) через впровадження сегменту «food-to-go» (напої, перекуси). Ключовим інструментом виживання ФОП Новіченко Л.М. у 2025 р. стала резильєнтність – здатність маркетингової системи швидко відновлюватися та адаптуватися до шоків. Інноваційність тут полягає не у високих технологіях, а у гнучкості бізнес-моделі. Для систематизації ключових маркетингових ризиків та відповідних управлінських заходів доцільно узагальнити результати аналізу в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Маркетингові ризики та заходи реагування ФОП Новіченко Л.М.

Маркетинговий ризик	Характер прояву	Заходи реагування в маркетинг-менеджменті
Конкуренція з боку мережевих ритейлерів	Ціновий тиск, ширший асортимент	Стратегія фокусування, локальні товари, персоналізований сервіс
Інфляція та зниження купівельної спроможності	Зменшення середнього чека	«First Price», оптимізація асортименту, дрібногуртові закупівлі
Воєнні ризики	Перебої постачання та енергозабезпечення	Альтернативні джерела енергії, страхові товарні запаси
Демографічні зміни	Скорочення клієнтської бази	Орієнтація на транзитних покупців, сегмент «food-to-go»
Правові ризики	Зміни податкових вимог	Моніторинг законодавства, адаптація облікових процесів

Джерело: власні дослідження.

У цьому контексті маркетинг-менеджмент ФОП Новіченко Л.М. доречно розглядати, як адаптивну систему управління попитом, орієнтовану на мінімізацію ризиків та підтримку клієнтської бази в нестабільному зовнішньому середовищі. Для малого бізнесу в сільській місцевості ключовим фактором конкурентоспроможності є не цінове лідерство, а цінність сервісу та локальна ідентичність. Практика доводить, що використання елементів локального маркетингу (орієнтація на потреби конкретної громади, гнучкий асортимент, особисті комунікації з покупцями) дозволяє індивідуальному підприємцю Новіченко частково компенсувати переваги мережевих роздрібних

торговців. Відсутність формалізованих маркетингових стратегій компенсується високою швидкістю прийняття рішень та прямим зворотним зв'язком зі споживачами. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває соціально відповідальний маркетинг, що проявляється у підтримці соціально вразливих груп населення, забезпеченні стабільної доступності товарів першої необхідності та стримуванні необґрунтованого зростання цін. Такий підхід не лише знижує соціальну напруженість у громаді, але й формує довгострокову лояльність клієнтів.

Висновки до Розділу 2

1. Тренди 2025 року вказують на те, що частота покупок стає головним полем битви за прибутковість. В умовах зниження купівельної спроможності (середнього чека) виграють ті підприємства, які зможуть інтегрувати свій продукт у щоденний цифровий побут споживача, забезпечуючи безшовність та персоналізацію досвіду. Подальший розвиток інноваційної активності малого та середнього бізнесу в Україні має реалізовуватися через низку інструментів: для держави необхідно продовжувати стимулювати програми цифрового маркетингу для експортерів, зокрема через платформу «Дія.Бізнес», для інноваційних підприємств – впроваджувати AI-інструменти для автоматизації маркетингового аналізу з метою скорочення витрат, для малого бізнесу (ФОП) – доцільним вважаємо фокусуватися на мікро-сегментації та побудові гіпер-локальних спільнот (Community Marketing).

2. В результаті аналізу маркетинго-менеджменту ФОП Новіченко Л.М. було встановлено, що підприємницька структура працює в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої економічними, демографічними, військовими та конкурентними факторами. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значних внутрішніх переваг, зокрема лояльної клієнтської бази, стабільної асортиментної структури та високої операційної гнучкості, які частково компенсують обмежені фінансові та

організаційні ресурси. Маркетинг-менеджмент бізнесу має адаптивний та прикладний характер і базується на стратегії фокусування, персоналізації сервісу та зосередження на потребах місцевої громади. Запропоновані заходи реагування на маркетингові ризики сприяють підвищенню стабільності бізнесу та забезпечують його здатність до швидкої адаптації в умовах воєнного стану. Таким чином, інноваційність маркетинг-менеджменту ФОП Новіченко Л.М. полягає в гнучкості управлінських рішень та стійкості бізнес-моделі, що є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності малого підприємства.

3. Маркетинг-менеджмент ФОП Новіченко Л.М. має переважно інтуїтивно-прикладний характер, але є ефективним, враховуючи масштаби діяльності підприємства. Подальший розвиток можливий завдяки поетапному впровадженню простих цифрових інструментів (облік продажів, аналіз товарообігу, комунікація з клієнтами), що підвищить стійкість бізнесу без значних фінансових витрат. Таким чином, інноваційність маркетинг-менеджменту ФОП Новіченко Л.М. полягає не у використанні високотехнологічних рішень, а у стійкості, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що критично важливо для виживання малого бізнесу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1. Стратегічні напрямки вдосконалення маркетинг-менеджменту

Стратегічні рекомендації щодо впровадження цієї матриці для ФОП Новіченко Л.М. включають інтеграція обліку (оскільки для МПС маркетинг-менеджмент часто здійснюється одноосібно власником, рекомендується використовувати спрощені CRM-системи або цифрові таблиці для автоматизації функції контролю), оптимізація оборотних засобів (на основі функції планування доцільно перерозподілити ресурси на користь категорій з найвищою оборотністю, що дозволить мінімізувати дебіторську заборгованість), локальний брендинг (попри малий масштаб, використання елементів візуального маркетингу – оформлення вітрин, охайність торгового обладнання, – є реалізацією функції організації в контексті позиціонування).

Модель маркетингової стратегії для ФОП Новіченко Л.М. як типового малого підприємця Житомирщини враховує регіональні особливості, нормативно-правові рамки та сучасні тенденції. Нами розроблено матрицю адаптації практичної діяльності ФОП Новіченко Л.М з урахуванням синергії між загальним менеджментом та маркетинговими функціями (табл. 3.1). проектна пропозиція передбачає прагнення досягти річного обороту на рівні ~1,5–2,0 млн грн; чистого прибутку ~10–15% від обороту (150–300 тис. грн). базовою у реалізації проекту є інноваційність використання онлайн-каналів збуту (Prom.ua, Rozetka, соцмережі), впровадження CRM для клієнтських даних, перевагою яких є локальна впізнаваність, гнучкість у ціноутворенні, швидка адаптація до попиту, а недоліком – обмежені фінансові ресурси ФОП Новіченко Л.М., що визначає залежність від локального ринку та низьку диверсифікацію. Впровадження системного маркетинг-менеджменту та запропонованих ініціатив дозволить збільшити частку онлайн-продажів до 40%;

середній чек ~500 грн; база постійних клієнтів ~500–700 осіб.

Таблиця 3.1

**Матриця взаємозв'язку загальних функцій управління
та маркетингового менеджменту (на прикладі ФОП Новіченко Л.М.)**

Загальна функція менеджменту	Маркетингова складова	Прикладна реалізація для ФОП Новіченко Л.М.
Планування	Аналіз ринку та формування асортиментної стратегії	Визначення частки продуктів харчування (65%) на основі аналізу щоденного попиту мешканців с. Меньківка.
Організація	Управління каналами розподілу та логістикою	Налагодження графіків поставок від локальних дистриб'юторів для забезпечення свіжості хліба та молочної продукції (10% асортименту).
Мотивація	Стимулювання збуту та програма лояльності	Впровадження цінкових акцій на товари побутової хімії та персоналізований сервіс (сімейний підхід) для утримання постійних клієнтів.
Контроль	Моніторинг динаміки продажів та аналіз конкурентоспроможності	Відстеження щорічного приросту виручки (від 600 до 700 тис. грн) та коригування запасів відповідно до залишків на складі.

Джерело: власні дослідження.

Модель маркетингової стратегії ФОП Новіченко Л.М. як пріоритетні передбачає такі цільові сегменти: а) локальні споживачі (Житомир та область) – 60% продажів, онлайн-замовники з інших регіонів – 40% з перспективою виходу на B2B ринок (дрібні гуртові закупівлі). У перспективі пропоновані стратегічні цілі ФОП Новіченко Л.М.: збільшення частки онлайн-продажів до 50% за 2 роки, ріст обороту на 20% щорічно, приріст постійних клієнтів – 25% щорічно, рівень задоволеності клієнтів – понад 85%. Це планується досягнути шляхом формування впізнаваного бренду у ніші «товари для дому» та таких інструментів як Digital-маркетинг (таргетована реклама у Facebook/Instagram, SEO для сайту, маркетплейси – окупність реклами понад 300%), CRM та аналітика (збір даних про клієнтів, сегментація, персоналізовані пропозиції), локальний PR (участь у ярмарках, партнерство з місцевими ГО), інновації (впровадження чат-ботів для замовлень, використання AI-аналітики для прогнозу попиту). Фокус на цифрових каналах дозволить збільшити інвестиції у таргетовану рекламу та SEO, диверсифікація через розширення асортименту,

включення до асортименту товарів з високою маржинальністю, впровадження чат-ботів та AI-аналітики для прогнозування попиту дозволить скористатися грантовими програмами для МСП, зокрема від Мінекономіки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічний план розвитку маркетинг-менеджменту ФОП Новіченко Л.М.

Елемент плану	Сутність елементу плану		
1. Стратегічний аналіз та місія	Місія: Забезпечення сталого доступу мешканців громади до якісних товарів через інноваційні методи сервісу та оптимізацію ланцюгів постачання. Стратегічна мета: Досягнення обсягу реалізації у 850–900 тис. грн до кінця 2027 року завдяки інтенсифікації маркетингових зусиль.		
2. Пріоритетні напрями розвитку (маркетингова стратегія)	<p>А. Продуктова інновація та диференціація Впровадження «Локальної полиці» – співпраця з місцевими домогосподарствами для реалізації крафтової продукції (мед, овочі), що підвищить унікальність асортименту.</p> <p>Оптимізація матриці – розширення сегменту «Побутова хімія» (з 5% до 8%) за рахунок екологічних товарів (Trend: Green Marketing).</p> <p>Б. Операційна інновація (маркетинг-технології) Цифровізація обліку – впровадження мобільного застосунку для автоматизації товарних залишків (наприклад, Poster або аналогічні легкі POS-системи).</p> <p>Управління замовленнями – створення каналу зв'язку в месенджерах (Viber/Telegram) для попереднього замовлення товарів, що особливо актуально для хлібобулочних та молочних виробів.</p>		
3. План заходів	Квартал/Рік	Захід (маркетингова дія)	Очікуваний результат
	I кв. 2026 р.	Технічне переоснащення (оновлення холодильного обладнання на енергоефективне).	Зниження витрат на основні фонди та покращення товарного вигляду.
	II кв. 2026 р.	Запуск програми «Соціальний кошик» для лояльних клієнтів (пенсіонерів).	Зміцнення репутації та стабілізація попиту.
	III-IV кв. 2026 р.	Тестування послуги «Доставка до дверей» у межах села.	Захоплення сегменту маломобільних груп населення та зростання чека.
	2027 р.	Розширення торгової площі або створення міні-кафе зони («кава з собою»).	Диверсифікація доходів, зростання частки «напоїв» (з 20% до 25%).
4. Організаційний маркетинг-менеджмент	Оскільки ФОП Новіченко Л.М. є сімейним бізнесом, пропонується розподіл функцій за моделлю «Agile Marketing»: Власник (Новіченко Л.М.) – стратегічне планування, фінанси, переговори з ключовими дистриб'юторами. Члени сім'ї / персонал – операційний маркетинг (викладка, комунікація в месенджерах, контроль термінів придатності).		
5. Контроль та оцінка ефективності	Приріст виручки: не менше 10% щорічно. Показник утримання клієнтів: 85%+. Коефіцієнт оборотності товарних запасів: зростання на 15% за рахунок точного прогнозування.		

Джерело: за даними Державної служби статистики України та Світового банку.

Для ФОП Новіченко Л.М. маркетинг-менеджмент є процесом трансформації потреб сільської громади у дохід суб'єкта господарювання. Це підтверджує тезу про те, що в малому бізнесі маркетинг не є окремим витратним механізмом, а є логікою всього процесу виживання та розвитку. Розроблений нами стратегічний план (табл. 3.2) трансформує традиційну роздрібну торгівлю ФОП Новіченко Л.М. у модель інноваційного малого підприємництва. Основний фокус зроблено на переході від «пасивного очікування покупця» до «активного управління клієнтським досвідом». План перетворює ФОП Новіченко Л.М. на сучасний центр сільської торгівлі, де поєднуються традиційні цінності (довіра, якість) та інноваційні інструменти (цифровізація, сервіс). Це робить підприємство стійким до ринкових коливань та забезпечує довгострокову прибутковість.

3.2. Ефективність впровадження інноваційних інструментів комунікацій

Інноваційні комунікаційні інструменти для ФОП Новіченко Л.М. спрямовані на підвищення економічної та соціальної ефективності підприємства шляхом формування стійких відносин зі споживачами. Ключовою особливістю малого бізнесу є можливість поєднання цифрових та офлайн-інструментів комунікації, що дозволяє створити унікальний клієнтський досвід. Використання цифрових каналів комунікації (месенджери Viber, Telegram) забезпечує оперативне інформування покупців про надходження товарів, акційні пропозиції та можливість попереднього замовлення продукції. Очікуваним результатом є збільшення частоти відвідувань магазинів та середнього чека. Згідно з розрахунками, впровадження цих інструментів може забезпечити збільшення виручки на 5–7% протягом першого року без значного збільшення витрат.

Важливим інноваційним елементом комунікаційної стратегії є створення

кавового куточка у форматі «кава на виніс», який виконує не лише функцію продажу, а й маркетингову та комунікаційну. Кавовий куточок перетворює магазин з місця покупок на простір соціальної взаємодії, стимулюючи імпульсивні покупки та збільшуючи тривалість перебування клієнта в торговому залі. Очікується зростання частки товарної групи «напої» з 20% до 25%, а також підвищення середнього чека на 8–12% серед клієнтів, що користуються даною послугою. Для оцінки економічної ефективності впровадження інноваційних комунікаційних інструментів і відкриття міні-куточка кави у форматі «кава на виніс» проведено фінансово-економічне прогнозування результатів діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахункові данні проєкту «Кава на виніс»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Сума інвестицій, тис. грн	30	0	0	0
Виручка від реалізації, тис. грн	85,1	95,2	105,3	110,4
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	40,4	45,3	50,2	50,1
Амортизаційні відрахування, тис. грн	6,2	6,2	6,2	6,2
Ставка дисконту, %	20	20	20	20
Грошові потоки, тис. грн	21,1	56,1	61,1	66,1
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	17,6	38,8	35,3	31,8
Дисконтований грошовий потік з початку реалізації, тис. грн	17,5	56,4	91,7	123,5
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%, тис. грн	15,0	28,5	31,1	32,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн	70,9	79,2	87,2	89,3
Дисконтовані витрати, тис. грн	53,4	40,3	40,6	38,3

Джерело: власні дослідження.

Оцінка здійснювалася з урахуванням прогнозних грошових потоків, рівня інвестицій та ставки дисконту. Впровадження кавового куточка є економічно обґрунтованим та стратегічно важливим напрямом розвитку магазину. Потік покупців потребує швидких і зручних додаткових послуг. Середньомісячна кількість відвідувачів магазину дозволяє прогнозувати стійкий попит на гарячі напої. Собівартість однієї чашки кави значно нижча за роздрібну ціну, що забезпечує високу рентабельність продажів. Вкладення в обладнання є відносно невеликими (25–30 тис. грн), а потенційне збільшення виручки може становити

8–12% протягом року. Окупність проєкту прогнозується на рівні 1,2–1,5 року, що підтверджує його доцільність.

Проєкт кавового куточка у магазині ФОП Новіченко Л.М. є економічно виправданим та характеризується високими показниками ефективності інвестицій. Проведені розрахунки вказують на позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV = 93,3$ тис. грн.), що підтверджує здатність проєкту генерувати чистий дохід. Внутрішня норма прибутковості ($IRR = 46\%$) значно перевищує прийнятну ставку дисконтування, що свідчить про високий рівень прибутковості інвестицій. Термін окупності проєкту становить 1,6 року, що є прийнятним та свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Значення коефіцієнта співвідношення вигод і витрат ($BCR = 2,31$) та індексу прибутковості ($PI = 4,11$) підтверджують доцільність реалізації проєкту та його фінансову привабливість.

Висновки до Розділу 3

1. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції загальних управлінських функцій та маркетинг-менеджменту в практичну діяльність ФОП Новіченко Л.М. Розроблена матриця взаємозв'язку між управлінськими функціями та маркетинговими інструментами підтверджує, що ефективне управління малим торговельним підприємством можливе лише за умови синергії планування, організації, мотивації та контролю з орієнтацією на потреби споживачів та динаміку місцевого ринку. Запропонований стратегічний план розвитку маркетинг-менеджменту демонструє можливість трансформації традиційної моделі сільської роздрібної торгівлі в інноваційно орієнтовану систему управління клієнтським досвідом. Поєднання продуктових, операційних та комунікаційних інновацій створює передумови для збільшення обсягів продажів, збільшення оборотності запасів та зміцнення лояльності споживачів. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація бухгалтерського обліку та комунікацій, що дозволяє підвищити точність

управлінських рішень без значного збільшення витрат. Маркетинг-менеджмент для ФОП Новіченко Л.М. виступає не лише як окрема функція, а як системоутворюючий елемент управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, підвищує його стійкість та формує довгострокові конкурентні переваги в межах сільської громади.

2. Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних комунікаційних інструментів та проекту створення кавового куточка у форматі кави на виніс підтвердила їх доцільність та ефективність для ФОП Новіченко Л.М. Поєднання цифрових каналів комунікації з офлайн-інструментами обслуговування сприяє формуванню стабільних відносин зі споживачами, збільшення частоти відвідувань магазину та збільшення середнього чека. Фінансово-економічне прогнозування продемонструвало високий рівень інвестиційної привабливості проекту, що підтверджується позитивним значенням чистої наведеної вартості, значним перевищенням внутрішньої норми прибутковості над ставкою дисконтування та коротким терміном окупності. Отримані результати свідчать про здатність проекту забезпечити стабільне зростання доходів, підвищення прибутковості та диверсифікацію доходів підприємства. Таким чином, реалізація проекту «Кава на виніс» економічно виправдана та стратегічно доцільна, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності ФОП Новіченко Л.М., зміцненню його ринкових позицій у сільській громаді та створенню передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства.

3. Фінансово-економічне обґрунтування проекту «Кава на виніс» та впровадження CRM-системи демонструє високу життєздатність стратегії: NPV (чиста приведена вартість) = 93,3 тис. грн, що підтверджує генерацію чистого доходу понад витрати, IRR (внутрішня норма прибутковості) = 46%, що значно перевищує середньоринкову ставку дисконту (20%) і свідчить про високу стійкість проекту до економічних ризиків, коефіцієнт прибутковості (PI) = 4,11 вказує на надзвичайно високу ефективність кожної інвестованої гривні.

ВИСНОВКИ

1. Проведені дослідження довели, що в умовах сучасного турбулентного ринку маркетинг трансформувався з допоміжної прикладної функції у фундаментальну систему стратегічного управління. Він постає не просто як підрозділ компанії, а як «ринково-орієнтований інтелектуальний стиль управління», що пронизує всю архітектуру підприємства. Ключовим вектором є перехід від простого задоволення попиту до антиципації (прогнозування) потреб, що дозволяє максимізувати корпоративну цінність. Встановлено, що ефективність бізнес-моделі безпосередньо корелює з глибиною імплементації маркетингових технологій в загальноуправлінський цикл (планування → організація → мотивація → контроль). Маркетинговий менеджмент на макрорівні забезпечує стратегічну синергію між цінністю для споживача та рентабельністю бізнесу, на мікрорівні – фокусується на операційній адекватності маркетингових дій загального розвитку суб'єкта господарювання.

2. В ієрархії управлінських пріоритетів ідентифіковано критичну роль триади «Сегментація – Таргетування – Позиціонування». Саме формування унікальної ціннісної пропозиції у когнітивному просторі споживача дозволяє конвертувати ринкові можливості у сталі показники рентабельності та мінімізувати підприємницькі ризики. Обґрунтовано, що інноваційне підприємництво є ідеальним середовищем для реалізації сучасних маркетингових стратегій, виявлено взаємозалежність забезпечення інновацій у створенні нових ринків та трансформацію бізнес-моделей. Маркетинг виступає інструментом комерціалізації цих інновацій, адаптуючи класичний комплекс «4P» до умов високої невизначеності. Особливого значення набуває роль споживача як співучасника (co-creator) процесу створення цінності, що потребує нових підходів до зворотного зв'язку та тестування продуктів.

3. Систематизовано принципи маркетинг-менеджменту, де поруч із традиційними (орієнтація на споживача) виділено новітні тренди: ринкова переорієнтація, спрямованість на довгостроковий стратегічний успіх,

цифровізація збуту (онлайн-торгівля). Тому вважаємо, що маркетинговий менеджмент у поєднанні з інноваційним підприємництвом формує стійку адаптивну систему. Для суб'єктів малого та середнього бізнесу (зокрема в регіонах, як-от Житомирщина) це означає необхідність переходу від інтуїтивного управління до науково обґрунтованого програмування ринкової поведінки, де кожен управлінський вплив базується на глибокій аналітиці та прогнозуванні динаміки попиту.

4. Результати дослідження діяльності ФОП Новіченко Л.М. дозволяють кількісно оцінити ефективність запропонованих управлінських та маркетингових рішень. За наявними внутрішніми даними підприємства середньорічний виторг магазину в 2023–2024 роках становив 600–700 тис. гривень, при цьому середній темп зростання не перевищував 5–6% на рік, що вказує на обмежені можливості для екстенсивного зростання без впровадження нових зон обслуговування. Впровадження кавового куточка як інноваційного елемента обслуговування клієнтів дозволяє прогнозувати збільшення загального виторгу підприємства на 8–12%, що в абсолютних цифрах становить приблизно 85–110 тис. гривень на рік. При цьому частка доходів від кавової продукції в загальному обороті магазину може сягати 10–12% вже на другому році реалізації проекту.

5. Кількісна оцінка показників ефективності інвестицій свідчить про високий рівень економічної доцільності запропонованих рішень. Чиста наведена вартість у розмірі 93,3 тис. грн підтверджує формування додаткових фінансових результатів для підприємства. Внутрішня норма доходності ($ВРС = 46\%$) значно перевищує прийнятну ставку дисконтування (20%), що свідчить про інвестиційну привабливість проекту навіть за умов підвищених військових ризиків. Термін окупності інвестицій (1,6 року) є коротким для малих підприємств у сільській місцевості, а коефіцієнт співвідношення витрат і вигод ($КЗВ = 2,31$) означає, що кожна вкладена гривня забезпечує понад 2 грн дисконтованого ефекту. Показник індексу рентабельності ($ІП = 4,11$) додатково підтверджує високу ефективність інвестицій.

6. З погляду операційних показників очікується: 1) збільшення середнього чека на 12–15% за рахунок комбінованих покупок («кава + товари першої необхідності»); 2) збільшення частоти відвідувань магазину постійними клієнтами на 8–10%; 3) збільшення коефіцієнта утримання клієнтів до 85–88%; 4) збільшення оборотності запасів у суміжних категоріях (цукор, молоко, випічка) на 10–15%. Кількісні результати дослідження підтверджують, що досвід ФОП Новіченко Л.М. демонструє ефективність поєднання маркетингового менеджменту з інноваційними сервісними рішеннями навіть у межах малого сільського бізнесу. Запропоновані інструменти не лише забезпечують зростання фінансових показників, а й формують довгострокові нематеріальні вигоди – підвищення лояльності клієнтів, зміцнення місцевого бренду та підвищення стійкості компанії до зовнішніх потрясінь.

7. Головним висновком є обґрунтування переходу ФОП Новіченко Л.М. від традиційної моделі «пасивного очікування покупця» до активного управління клієнтським досвідом. Впровадження системного маркетинг-менеджменту дозволяє перетворити сільську торгову точку на сучасний центр громади, де традиційні цінності (довіра, локальність) інтегруються з цифровими інструментами (CRM, месенджер-маркетинг). Розроблена матриця (табл. 3.1) доводить, що для малого підприємства маркетинг не є окремою статтею витрат, а стає логікою всього управлінського процесу. Кожна адміністративна функція отримує маркетингове наповнення: а) планування трансформується в аналіз попиту (65% – продукти харчування), організація – в управління ланцюгами поставок для гарантії свіжості, мотивація – у персоналізований «сімейний» сервіс та програми лояльності.

8. Проектна пропозиція фіксує амбітну, але реалістичну мету – досягнення 40–50% частки онлайн-продажів через маркетплейси (Prom, Rozetka) та соціальні мережі. Це дозволяє нівелювати головний недолік малого бізнесу – географічну обмеженість локальним ринком та забезпечує диверсифікацію доходів. З позиції розвитку територіальних громад, стратегія ФОП Новіченко Л.М. є зразковою моделлю самозайнятості. Впровадження

концепцій «Локальної полиці» (збут крафтової продукції місцевих домогосподарств) та «Зеленого маркетингу» (еко-товари) створює додану вартість для всієї громади, стимулюючи місцеву мікроекономіку та підвищуючи рівень соціальної відповідальності бізнесу. Запропонований розподіл функцій за моделлю «Agile Marketing» у межах сімейного бізнесу (власник як стратег, члени сім'ї як операційні менеджери) забезпечує необхідну швидкість реакції на ринкові зміни та мінімізує бюрократичні затримки, що є ключовою конкурентною перевагою МСП. Реалізація запропонованого плану дозволить ФОП Новіченко Л.М. до 2027 р. вийти на рівень обороту 850–900 тис. грн (а в оптимістичному сценарії – до 1,5–2,0 млн грн) із високим показником утримання клієнтів (85%+). Проект є економічно виправданим, технологічно адаптивним та соціально значущим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Бергер А. Д. Холістичний підхід до маркетингового менеджменту підприємств харчової промисловості в умовах кризи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2024. Т. 30, № 6. С. 68-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2024_30_6_8
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.
4. Воробйов Ю. Я. Удосконалення менеджменту підприємств з іноземними інвестиціями за рахунок впровадження сучасних маркетингових стратегій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3-4. С. 124-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2024_3-4_10
5. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. - 2024. № 1. С. 118-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_18
6. Данилюк Т. І., Кушпетюк Р. В. Інтеграція маркетингового менеджменту в процес управління якістю продуктів і послуг. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_85
7. Ільченко Т.В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа : Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 115–121. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/20.pdf (дата звернення 11.04.2022)
8. Кім О. О. Аналітика в менеджменті маркетингового проєкту як основа для прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(1). С. 220-233.
9. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

10. Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 110-116. URL: <https://surl.li/jpifvp>
11. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. І.М. Комарницького. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
12. Кошова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: моногр. Київ : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
13. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 184 с.
14. Левкив Г. Я. Теоретические основы анализа и оценки маркетингового менеджмента предприятий АПК. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 204–210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1\(1\)__47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1(1)__47)
15. Мазій Н. Г., Феш М. С., Запорожан Л. П. Застосування маркетингового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2024. № 1. С. 292–297. URL: <https://surl.li/rhzbyb>
16. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / За ред. Штефанича Д. А. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.
17. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
18. Милько І. П., Лялюк А. М., Сак Т. В. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_55
19. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_2_9
20. Островська Д. В., Ремез В. М., Сахненко А. М., Пількевич Є. Ю., Формування товарної політики підприємств пивоварної галузі. *Механізми*

управління розвитком територій: зб. наук. праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 317–320.

21. Павліщук О. П. Цілі маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства та передумови їх ефективної реалізації у сучасній системі господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 304-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_31

22. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>.

23. Пачева Н.О. Особливості процесу маркетингового менеджменту. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет. конф. (Луцьк, 29 жовтня 2021 р.). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 57–60.

24. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2021. Т. 3, № 11 (55). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671>

25. Пилипчук В. П., Голіцин А. М., Василькова Н. В. Міжнародні стандарти серії ISO 9000-9004 в системі маркетингового менеджменту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 1. С. 130-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2025_9_1_10

26. Пількевич Є. Ю. Організація маркетинг-менеджменту в системі інноваційного підприємництва. *Студентські наукові читання – 2024*: зб. наук. праць Наук.-практ. конф. «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 282–284.

27. Пількевич Є. Ю. Організація маркетинг-менеджменту у малих підприємницьких структурах. *Студентські наукові читання – 2023*: зб. наук. праць Наук.-практ. конф. «Студентські наукові читання – 2023» за

результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 398–400.

28. Пойта І. Сучасні концепції маркетингового менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2. URL: <https://surl.li/qjiqjq>

29. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

30. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 108–112.

31. Сиволап Ю. Ю. Методичне забезпечення організації маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. - 2024. № 1-2. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2024_1-2_11

32. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>

33. Тимошенко О. І., Гаврилюк О. В. Покоління Z у маркетингових стратегіях та менеджменті освіти. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 9-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_3

34. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296.

35. Унікальність маркетингового менеджменту в закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі / О. Литвинова, Н. Слободян, А. Карпович, Ю. Петрашик, Л. Запорожан. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4. С. 659–666. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_4_53

36. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та*

господарювання на транспорті. 2024. Вип. 2. С. 186-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2024_2_16

37. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 461–466. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-461-466>

38. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Каретін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *БізнесІнформ*. 2023. №8. С. 309–315. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315>

39. Язвінська Н В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

40. Яроміч С.А., Величко Т.Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 740–745.

41. EBRD. Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows. 22.07.2025. URL: <https://lnk.ua/9eoP77DVp>.

42. European Business Association. Digitalisation and export: key trends in the development of small businesses in Ukraine (Unlimit Ukraine, OLX, Raiffeisen). 27.02.2025. URL: <https://lnk.ua/9erXGGWNp>

43. Mercy Corps et al. Ukrainian SMEs: Consequences, Challenges and Opportunities. Feb 2024. URL: <https://lnk.ua/k4kjAAzNL>

ДОДАТКИ