

УДК 339.658.8

JEL classification: M31; O32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(35))

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КРАСОВСЬКИЙ Олександр

здобувач PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Хмельницький національний університет, Україна
<https://orcid.org/0009-0002-2039-0600>
e-mail: krasovskiyal0100@gmail.com

СТАДНИК Валентина

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>
e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Метою статті визначено виділення наукових підходів маркетинг-менеджменту для стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств в умовах високої мінливості і невизначеності ринку. Одним із завдань визначено відображення можливостей інноваційних цифрових технологій для нарощування ринкового потенціалу малих підприємств та зростання їх конкурентоспроможності. Аргументовано, що маркетинг-менеджмент слід розглядати як ключовий інструмент розвитку ринкового потенціалу малого бізнесу, який забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Підкреслено, що концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Окреслено сутність маркетинг-менеджменту, його основні переваги у вирішенні управлінських завдань. Виділено принципи (підходи) маркетинг-менеджменту і співвіднесено їх із завданнями реалізації ринкових можливостей малих підприємств. Охарактеризовано типи сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та диференційовано їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу. Підкреслено, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. Наведено приклади українських компаній, що ефективно використовують новітні інноваційні технології для розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг, персоналізація цінності, проактивність, інноваційні технології, конкурентоспроможність.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO MARKETING MANAGEMENT IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE MARKET POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

KRASOVSKYI Oleksandr, STADNYK Valentyna

Khmelnytskyi National University

The purpose of the article is to identify scientific approaches to marketing management for the strategic management of the development of the market potential of small enterprises in conditions of high volatility and uncertainty of the market. One of the tasks is to reflect the capabilities of innovative digital technologies to increase the market potential of small enterprises and increase their competitiveness. It is argued that marketing management should be considered as a key tool for the development of the market potential of small businesses, which ensures not only the survival of the enterprise in competitive conditions, but also the creation of prerequisites for sustainable growth and expansion of market share. It is emphasized that the concept of marketing management is based on the methodological approach of value-oriented management and involves combining a strategic approach with the operational implementation of specific solutions. This is especially important for small businesses that cannot always distinguish between management levels due to limited staff or resource constraints. The essence of marketing management is outlined, its main advantages in solving management problems. The principles (approaches) of marketing management are highlighted and correlated with the tasks of realizing the market opportunities of small businesses. The types of modern digital technologies that contribute to the realization and development of the market potential of small businesses are characterized and differentiated in terms of strategic and operational marketing. It is emphasized that marketing management contributes to the effectiveness of innovative activities in the business environment. Examples of Ukrainian companies that effectively use the latest innovative technologies for business development and ensuring its competitiveness are given.

Keywords: value-based management, strategic marketing, operational marketing, value personalization, proactivity, innovative technologies, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний стан функціонування підприємств України зумовлюється впливом складного комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Військова агресія, глобальні економічні зрушення, порушення традиційних

логістичних ланцюгів, цифровізація бізнесу, зростання вимог споживачів на зовнішніх ринках – усе це потребує від підприємств нових підходів до організації ринкової діяльності. В умовах нестабільності і високого рівня невизначеності все більшого значення набуває здатність підприємства не лише зберігати свою ринкову присутність, а й гнучко адаптуватися до змін – тобто реалізовувати свій ринковий потенціал.

Це особливо важливо для малих підприємств, які в умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючої конкуренції стикаються з обмеженнями як ресурсного, так і інформаційного характеру, що значно ускладнює процес стратегічного планування. Поза тим, умовою їх не тільки виживання, а й зростання є вміння оперативного реагування на ринкові зміни і своєчасного відгуку на нові запити споживачів – у вигляді нового продукту чи послуги. Така здатність значною мірою залежить від фахового використання функції маркетингу – у всій різноманітності її інструментального наповнення. Адже ринкове визнання і успішність малих підприємств значною мірою визначається не тільки якістю їх продукції, а й здатністю створити позитивний образ товару, бренду чи самого підприємства у свідомості споживачів. Цей образ формується не тільки раціональним сприйняттям характеристик продукту, як емоційною та ціннісною оцінкою взаємодії з брендом, зокрема через соціальні канали комунікації та репутаційне поле. Саме тому маркетинговий супровід діяльності малого бізнесу дедалі більше орієнтований на формування лояльності споживача, персоніфікацію комунікації та посилення ринкової позиції через емоційно значущі елементи взаємодії. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності концепція маркетинг-менеджменту як методологічна й інструментальна основа управління розвитком ринкового потенціалу сучасного підприємства.

Концепція маркетинг-менеджменту передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень, що особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Застосування даної концепції сприяє також формуванню гнучкої організаційної культури, орієнтованої на клієнта, інноваційність і довготривалу ринкову присутність. Його практичне впровадження дає змогу малим підприємствам діяти на основі обґрунтованих ринкових рішень, підвищуючи ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських процесів і збільшуючи тим самим свої ринкові можливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств відносяться до тих, що викликають наразі все більший науковий інтерес в Україні. Цим питанням, зокрема, присвячені роботи таких вітчизняних науковців як Т.Зайчук, Ю. Головчук, П.Іжевський, С. Ілляшенко, П. Перерва, Т. Сабецька, Д.Тесля, Ю. Шипуліна, С.Шульц та ін. [1-7], Проте в них здебільшого досліджується сам концепт цього поняття, наукові підходи до структурування його складових та їх роль у забезпеченні ринкового успіху підприємств. Проте недостатньо уваги приділяється специфіці діяльності малих підприємств, для яких розвиток ринкового потенціалу є пріоритетним завданням, якому підпорядковуються усі інші.

На наш погляд, такої пріоритетності можна досягти, якщо для завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств використати науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту, які вже стали звичною практикою в управлінській діяльності вітчизняних бізнес-структур і набули академічного викладення у навчальних посібниках та іншій науковій літературі (наприклад, [8-11]). Адже саме він дає змогу поєднувати стратегічне бачення з поточними діями, що й забезпечує оперативне реагування підприємств на ринкові виклики, на чому акцентує увагу, зокрема, А. Самокиша [12]. Це також підкреслює у своїй роботі І.Ковшова, яка стверджує, що застосування різних підходів до визначення завдань маркетинг-менеджменту залежить від набору атрибутів, притаманних конкретним організаціям у певний період часу. Вона сформувала набір із 38 основних ознак маркетингового менеджменту, класифікованих за трьома блоками: економічні, управлінські та маркетингові атрибути. Дана класифікація може бути корисною для аналізу та вдосконалення маркетингової діяльності малих підприємств [13]. У роботах інших авторів увага концентрується на застосуванні нових методів та інструментів у маркетингу та менеджменті, що є актуальними для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток [4; 6; 11]. Проте в цій та іншій науковій літературі не знаходимо конкретних рекомендацій щодо застосування маркетинг-менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахування можливостей інноваційних цифрових технологій. Поза тим, це питання є актуальним для сучасного стану економіки України, яка потребує активізації усіх видів економічної діяльності для подолання тих проблем, які принесла з собою війна.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються застосування маркетинг-менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахування можливостей інноваційних цифрових технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виділення наукових підходів маркетинг-менеджменту для стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахуванням нових можливостей інноваційних цифрових технологій та в контексті зростання конкурентоспроможності бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Малий і середній бізнес нині відіграє важливу роль у підтриманні спроможності України протистояти збройній агресії з боку російських політичних сил. Адже багато з тих підприємств, які успішно розвивалися, виробляючи товари і послуги для задоволення суспільних потреб і наповнюючи бюджет держави податками від економічної діяльності, сьогодні зруйновані або ж значно скоротили свою діяльність [14]. Постійні безпекові ризики змінили і структуру споживчих потреб населення – і не тільки через демографію (виїхали за межі України найбільш активні у задоволенні споживчих потреб категорії населення – матері з дітьми), а й через усе зростаючі потреби фронту в специфічних товарах військового призначення. І малий та середній бізнес першим відгукнувся на ці потреби, переналагоджуючи виробництво на випуск нової продукції. Однак високий рівень невизначеності, яким супроводжується перебіг воєнних дій в Україні четвертий рік поспіль, не дає змоги підприємцям формувати стратегічні плани розвитку бізнесу на більш-менш прийнятний для підтримання позитивної економічної результативності термін.

Проте ці питання необхідно вирішувати – бізнес має використовувати усі можливості, що з'являються в середовищі господарювання в той чи інший історичний момент, беручи до уваги можливі ризики і розробляючи заходи для уникнення їх руйнівного впливу. І така здатність малого бізнесу значною мірою залежить від вміння менеджменту оперативно і точно ідентифікувати вектори й темпи змін у ринковому просторі, в поведінці споживачів, у сприйнятті ними цінності для себе тих чи інших товарів або послуг. Саме ці питання вирішуються у сфері маркетингу: стратегічні рішення, спрямовані на задоволення виявлених і латентних потреб, формують основу маркетингових стратегій підприємства, а їх успішна реалізація потребує поточного маркетингового супроводу.

Акцентування пріоритетної ролі функції маркетингу у формуванні й розвитку ринкового потенціалу підприємства бачимо в роботах багатьох науковців, хоча й вказується на це не зовсім прямо. Наприклад, Т. Йеннер у своїй праці «Маркетингове планування» виділяє таке поняття, як стратегічний потенціал успіху, під яким розуміє поєднання потенціалу успіху підприємства з ринковим потенціалом. І якщо потенціал успіху він трактував як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення, то ринковий потенціал – як «можливості зовнішнього середовища у вигляді попиту, не задоволеного пропозицією, що склалася на ринку» [15]. А саме робота з попитом (як у плані виявлення його обсягу та особливостей, а потім – формування сприйняття потенційними споживачами пропозицій певного продукту для задоволення цього попиту) і є функціональною сферою маркетингу. Водночас спрямовуюча роль маркетингу має підтримуватися й компетенціями в інших функціональних сферах менеджменту. Вважаємо, що цей підхід особливо актуальний для галузей, де конкуренція здійснюється через маркетингові інновації, а не лише через ціни чи обсяги виробництва. Ці питання належать до сфери маркетинг-менеджменту.

Маркетинг-менеджмент — це системний підхід до планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, орієнтований на досягнення ринкової результативності шляхом вивчення, формування й задоволення – потреб цільових споживачів ефективнішими за конкурентів засобами. Для малих підприємств, які володіють високим ступенем організаційної гнучкості, але мають обмежені ресурси, застосування маркетинг-менеджменту дає змогу:

1. Оптимізувати використання наявних ресурсів – за рахунок точнішої сегментації ринку, цільового позиціонування та персоналізованої комунікації зі споживачем.
2. Підвищити адаптивність до змін у споживчій поведінці – завдяки постійному моніторингу потреб, зворотному зв'язку та коригуванню продуктової пропозиції.
3. Формувати сталі конкурентні переваги – через фокус на ціннісній диференціації продуктів, сервісній орієнтації та емоційно значущій взаємодії з клієнтами.
4. Забезпечити розвиток ринкового потенціалу – через виявлення нових сегментів, ніш, незадоволених або слабо задоволених потреб, а також через створення умов для довгострокової клієнтської лояльності.
5. Посилити стратегічне бачення – вбудовуючи маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища та прогнозування ринкових трендів у процес ухвалення управлінських рішень.

Отже, концепція маркетинг-менеджменту передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень, що особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Застосування даної концепції сприяє також формуванню гнучкої організаційної культури, орієнтованої на клієнта, інноваційність і довготривалу ринкову присутність. Вирішення усіх цих завдань в системі маркетинг-менеджменту підприємства забезпечується чітким дотриманням наукових підходів ціннісно-орієнтованого управління, яке ми зазначили в попередній роботі [3], лежить в основі формування і розвитку ринкового потенціалу сучасного

підприємства. В свою чергу, ціннісно-орієнтоване управління і є, на нашу думку, філософією маркетинг-менеджменту, визначаючи сукупність принципових підходів до реалізації стратегічних цілей діяльності кожного сучасного підприємства. У табл.1 співвіднесено зміст кожного із принципових підходів маркетинг-менеджменту із завданнями реалізації ринкових можливостей підприємства, а також наведено перелік сучасних цифрових технологій, які цьому сприяють.

Таблиця 1

Підходи/принципи маркетинг-менеджменту в контексті реалізації ринкового потенціалу малих підприємств та роль цифрових технологій у цих процесах

Підхід / принцип маркетинг-менеджменту	Сутність підходу / принципу	Цифрові технології, що сприяють реалізації	Роль у реалізації ринкового потенціалу підприємства
Орієнтація на споживача	У центрі маркетингової діяльності – потреби, поведінка, очікування та досвід клієнта	CRM-системи, Big Data, III-аналітика, чат-боти	Глибока персоналізація, адаптація пропозицій, швидкий зворотний зв'язок
Комплексність (маркетинг-мікс 4P / 7P)	Координація продукту, ціни, просування та місця продажу (а також персоналу, процесів, фізичного оточення у сфері послуг)	Маркетингові платформи (HubSpot, eSputnik), SMM, Email-маркетинг	Злагоджена робота каналів, керування кампаніями в режимі реального часу
Аналіз середовища і адаптація	Постійне відстеження ринку, трендів, конкурентів та макросередовища для своєчасної адаптації стратегії	Google Analytics, Power BI, аналітика конкурентів (SEMrush, Serpstat)	Оперативне прийняття рішень, мінімізація ризиків, проактивна ринкова поведінка
Сегментація, таргетинг і позиціонування	Виділення сегментів ринку, фокусування на найпривабливіших із них та чітке позиціонування бренду	Програма-реклама, соцмережі, ML-рекомендації	Ефективне використання бюджету, вища конверсія, точне охоплення потрібної аудиторії
Створення цінності (Value Proposition)	Розробка унікальної торгової пропозиції та цінності для клієнта, яка відрізняє компанію від конкурентів	Сайти з UX/UI-дизайном, інтерактивні презентації, AR/VR	Емоційна залученість, запам'ятовуваність, формування лояльності
Інноваційність і гнучкість	Готовність до впровадження нових рішень, адаптивність до змін ринку	Хмарні технології, мобільні додатки, SaaS-маркетинг інструменти	Швидке масштабування, зменшення витрат, адаптація під нові потреби
Вимірюваність результатів (ROI/ROMI)	Чітка оцінка ефективності маркетингових зусиль та рентабельності інвестицій у маркетинг	Digital-аналітика (Google Data Studio, Facebook Ads Manager)	Прозорість маркетингових процесів, ухвалення рішень на основі даних
Довгострокові відносини з клієнтами (CLV)	Побудова лояльності, утримання клієнтів, підвищення їхньої життєвої цінності для бізнесу	Автоматизовані email-серії, чат-боти, системи лояльності	Зростання LTV, економія на залученні нових клієнтів, стабільність доходів
Інтеграція маркетингу з іншими функціями	Співпраця маркетингу з продажами, сервісом, R&D	ERP-системи, омніканальні платформи, інтерфейси API	Узгодженість внутрішніх процесів, підвищення цінності для клієнта

Джерело: авторська розробка

Завдання, що вирішуються в руслі концепції маркетинг-менеджменту, потребують опрацювання значного масиву даних. Їх ухвалення суттєво прискорюється завдяки використанню сучасних цифрових технологій. Їх прогресивність полягає в тому, що вони можуть використовуватись як для завдань стратегічного управління, так і оперативного, що й складає зміст маркетинг-менеджменту (табл.2).

Залежно від того, які стратегічні цілі визначаються конкурентною стратегією малого чи середнього підприємства, його менеджмент обирає відповідну маркетингову стратегію, наповнюючи її релевантними маркетинговими інструментами. Стратегічна складова маркетинг-менеджменту зосереджує увагу на ключових аспектах функціонування бізнесу – його масштабування, розвитку чи зміцнення позицій на вже захоплених сегментах ринку. Оперативна складова маркетинг-менеджменту напрацьовує конкретні рішення для роботи з цільовими аудиторіями, зміст і якість яких відповідають запитам споживача. Таке взаємне підсилення стратегічного і оперативного цілевстановлення є необхідною умовою проактивності, який забезпечує конкурентоспроможність та розвиток ринкових можливостей бізнесу. І саме застосування інноваційних цифрових технологій дає змогу досягти ринкової проактивності. Важливо максимально ефективно використовувати їх з в кожному ринковому контексті.

Варто зазначити, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. У табл.3 наведено незначний перелік компаній, які виросли із стартапів – їх число набагато більше. І та різноманітність завдань, які вони вирішують за допомогою інноваційних цифрових технологій, показує затребуваність таких технологій в бізнесі. Як видно із таблиці, інноваційні технології вирішують не тільки маркетингові завдання, а й спрощують керування операційними процесами в різних видах економічної діяльності.

Таблиця 2

Інноваційні цифрові технології в маркетинг-менеджменті МСБ

Цифрова технологія	Завдання стратегічного маркетингу	Завдання поточного маркетингу	Приклади застосування в МСБ
CRM-системи (наприклад, Bitrix24, HubSpot)	Сегментація клієнтів, розробка клієнтської стратегії	Автоматизація взаємодії з клієнтами, відстеження продажів, управління лідами	Магазини одягу або кав'ярні автоматизують клієнтську базу та повторні розсилки
Big Data та аналітика (Google Analytics, Power BI)	Аналіз ринкових тенденцій, прогнозування попиту	Моніторинг поведінки споживачів, оптимізація кампаній	Маркетингові агенції аналізують ефективність реклами в реальному часі
Штучний інтелект (AI), ML	Побудова персоналізованих стратегій комунікації, передбачення трендів	Персоналізовані рекомендації, чат-боти для обробки звернень	Інтернет-магазини впроваджують AI-рекомендації для користувачів (як у Shopify)
Маркетинг в соціальних мережах (SMM)	Побудова бренду, визначення цільових сегментів	Створення контенту, взаємодія з аудиторією, запуск рекламних кампаній	Місцеві бренди косметики ведуть Instagram та TikTok з просуванням через інфлюенсерів
Email-маркетинг з автоматизацією (Mailchimp, eSputnik)	Побудова довгострокової комунікаційної стратегії	Автоматизація листів, запуск тригерних розсилок	Онлайн-школи надсилають адаптивні листи на основі дій користувача
AR/VR (доповнена та віртуальна реальність)	Диференціація продукту, створення досвіду взаємодії з брендом	Презентації товарів, залучення в процес купівлі	Дизайн-студії дають змогу клієнтам переглядати проєкти у VR
Програматик-реклама (Programmatic Ads)	Автоматизація закупівлі реклами, таргетинг на стратегічні сегменти	Динамічне управління медіа-кампаніями	Digital-агентства для МСБ використовують програматик для показу реклами в потрібний момент
Чат-боти та месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp)	Стратегія багатоканальної взаємодії	Підтримка клієнтів 24/7, оформлення замовлень, збирання відгуків	Кав'ярні або курси використовують чат-боти для бронювання чи консультацій
Маркетингові платформи з AI-аналітикою (наприклад, Serpstat, SEMrush)	Аналіз конкурентного середовища, формування SEO/SEM-стратегій	Оптимізація контенту, ключових слів, відстеження позицій сайту	МСБ у сфері e-commerce відстежує SEO-стратегії конкурентів і покращує власні

Джерело: побудовано на основі контент-аналізу інтернет-середовища

Таблиця 3

Українські компанії, що активно застосовують інноваційні технології для розвитку бізнесу

Назва компанії	Технології та їх застосування
Carbominer	Технологія прямого захоплення CO ₂ з повітря для теплиць
EvaCodes	Розробки з блокчейну, Web3, кібербезпеки
BeesAgainstMines	Використання AI та дронів для розмінування
Uniot Platform	IoT+блокчейн платформа для управління пристроями
Open Health	Медичні IT-рішення, електронні системи обліку пацієнтів
Lviv Hydrogen	Металогібридні акумулятори для зберігання водню
ADAM	AI-система моніторингу якості повітря в транспорті
Solar Optic	Спрямування сонячного світла у внутрішні простори промислових будівель
Geodesic.Life	Купольні екобудинки з розбірних конструкцій
Trace Crystal	Ідентифікація фізичних об'єктів із використанням унікальних цифрових підписів
JobAtlas	Кар'єрна платформа з AI-рекомендаціями щодо вибору професії
GreenSync.ai	Аналітика даних у агросекторі на основі AI
Skinner AI	Платформа AI-навчання для дронів та робототехніки
LightMirror	Відбивні панелі для зниження енерговитрат у лікарнях
OptySun	Портативна система очищення води на сонячній енергії
Funely AI	AI-платформа для генерації лідів та автоматизації маркетингу

Джерело: складено автором за [16-20]

Беручи до уваги викладене вище, можна стверджувати, що наукові підходи маркетинг-менеджменту слід розглядати як основу розвитку ринкового потенціалу малого бізнесу, який забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Його практичне впровадження дає змогу малим підприємствам діяти на основі обґрунтованих ринкових рішень, підвищуючи ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських процесів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

За результатами дослідження зроблено висновок, що ключовим інструментом розвитку ринкового потенціалу малих підприємств має бути маркетинг-менеджмент. Він забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Окреслено сутність маркетинг-менеджменту, його основні переваги у

вирішенні управлінських завдань. Виділено принципи (підходи) маркетинг-менеджменту і співвіднесено їх із завданнями реалізації ринкових можливостей малих підприємств. Охарактеризовано типи сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та диференційовано їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу. Підкреслено, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. Наведено приклади українських компаній, що ефективно використовують новітні інноваційні технології для розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності. Питання маркетингового забезпечення інноваційного наповнення ринкового потенціалу підприємства має стати наступним етапом досліджень

Література

1. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С.96-104
2. Ілляшенко С. Н., Шипулина Ю. С. Маркетинговий аналіз ринкових можливостей (ринкового потенціалу) інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2003. № 5(51). С. 98—107.
3. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 235-242.
4. Перерва П. Кучинський В. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
5. Сабєцька Т. І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С.45-50.
6. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.
7. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Ринковий потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С.27-37.
8. *Маркетинговий менеджмент : підручник* / [Ф. Котлер, К. Келлер, А. Павленко та ін.]. Київ : Хімджест, 2008. 720 с
9. *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник* / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
10. Ткач О.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.
11. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А.С. 2013. 206 с.
12. Самокиша А. М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. *Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів. Том 8. Полтава, 2017. С. 13–14.* <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.
13. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2. Иип. 1. С. 69-74.
14. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol-2713, pp. 145–166.*
15. Jenner T. *Marketing-Planung*. German: Kohlhammer W. 2003. 249 g.
16. 10 українських стартапів, за якими варто стежити. *Tech.eu*. 2023. URL: <https://tech.eu/2023/02/24/10-ukraine-startups-to-watch/>
17. EU-Startups. 2023. Super promising startups from Ukraine. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/04/10-super-promising-startups-from-ukraine/>
18. AIN.UA. 2025. Seeds of Bravery: EUR 22M на підтримку стартапів. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/12/seeds-of-bravery/>
19. AIN.UA. 2024. 59 українських стартапів отримали фінансування до €50 000. URL: <https://en.ain.ua/2024/08/07/59-ukrainian-startups/>
20. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: <https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024/>

References

1. Zaichuk T.O. Teoretychni aspekty vyznachennia rynkovoho potentsialu i tarhetynhu vitchyznianymy pidpriemstvamy. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2012. № 1. S.96-104

2. Illiashenko S. N., Shypulyna Yu. S. Marketynhovyi analiz rynkovykh mozhlyvostei (rynkovoho potentsialu) innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika. 2003. № 5(51). S. 98—107.
3. Stadnyk V.V., Krasovskiy O.O., Shklier Ye.S., Furman A.V. Kontseptsiiia menedzhmentu riznomanitnosti v zabezpechenni rozvytku rynkovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh kryzy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky. 2022. № 5. S. 235-242.
4. Pererva P. Kuchynskiy V. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu. Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu. 2019. № 3 (9). S.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
5. Sabetska T. I. Teoretyko-prykladni aspekty vyznachennia optymalnogo rinvnia realizatsii produktsii v protsesi formuvannia vyrobnychoi prohramy pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava. 2014. № 6. S.45-50.
6. Stadnyk V.V., Holovchuk Yu.O. Upravlinnia innovatsiiamy na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpriemstva: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi : TOV «Drukarnia «Ruta». 2020. 232 s.
7. Teslia D.V., Shults S.L. Rynkovyi potentsial rehionu: sutnist i yoho skladovi. Rehionalna ekonomika.2014. № 2. S.27-37.
8. Marketynhovyi menedzhment : pidruchnyk / [F. Kotler, K. Keller, A. Pavlenko ta in.]. Kyiv : Khimdzhest, 2008. 720 s
9. Marketynhovyi menedzhment: navch. posibnyk / O. S. Borysenko, A. V. Shevchenko, Yu. V. Fisun, O. M. Krapko. Kyiv: NAU, 2022. 204 s.
10. Tkach O.V. Marketynhovyi menedzhment u diialnosti pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika». 2016. Vyp. 1. S. 292–296.
11. Stadnyk V.V., Melnychuk O.P., Yokhna V.M. Marketynh-menedzhment innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Khmelnytskyi: PP Honta A.S. 2013. 206 s.
12. Samokysha A. M. Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva cherez orhanizatsiiu marketynhovoho menedzhmentu. Nauka u konteksti suchasnykh hlobalizatsiinykh protsesiv. Tom 8. Poltava, 2017. S. 13–14. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.
13. Kovshova I. O. Naukovi pidkhody do vyznachennia marketynhovoho menedzhmentu. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky. 2017. T. 2. Yyp. 1. S. 69-74.
14. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraines economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol-2713, pp. 145–166.
15. Jenner T. Marketing-Planung. German: Kohlhammer W. 2003. 249 g.
16. 10 ukrainiskykh startapiv, za yakymy varto stezhyty. Tech.eu. 2023. URL: <https://tech.eu/2023/02/24/10-ukraine-startups-to-watch/>
17. EU-Startups. 2023. Super promising startups from Ukraine. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/04/10-super-promising-startups-from-ukraine/>
18. AIN.UA. 2025. Seeds of Bravery: EUR 22M na pidtrymku startapiv. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/12/seeds-of-bravery/>
19. AIN.UA. 2024. 59 ukrainiskykh startapiv otrymaly finansuvannia do €50 000. URL: <https://en.ain.ua/2024/08/07/59-ukrainian-startups/>
20. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: <https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024/>