Хмельницький національний університет

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Красовський Олександр Олександрович

УДК 658.012.4:658.8

ДИСЕРТАЦІЯ

Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства

Спеціальність 073 – Менеджмент
Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.О. Красовський

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук, професор

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Красовський О.О. Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертація присвячена розвитку теоретико-методичних засад та розробленню науково-практичних рекомендацій для управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах високодинамічних ринкових змін. Актуальність дослідження зумовлена структурними трансформаціями економіки в умовах безпекових ризиків і глобального технологічного переходу та збільшенням нестабільності середовища функціонування, що потребує нових підходів до управління розвитком ринкового потенціалу підприємств для підвищення їх проактивності, конкурентоспроможності та зростання.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» здійснено критичний аналіз наукових підходів до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства як об’єкта управління. Встановлено, що існуючі підходи здебільшого акцентують увагу на ресурсній складовій потенціалу, недостатньо враховуючи його динамічний характер та зв’язок із процесами створення споживчої цінності. На основі аналізу різних наукових трактувань виокремлено спільні риси в розумінні сутності ринкового потенціалу: а) ринкова орієнтація – фокус на здатності підприємства задовольнити ринковий попит; б) інтеграційний характер – взаємозв’язок ресурсів, функцій і цілей; в) динамічність – здатність до адаптації та розвитку; г) орієнтація на ефективність – досягнення конкретних ринкових результатів. Запропоновано авторське трактування дефініції «ринковий потенціал підприємства» – як його

можливості створювати ціннісні пропозиції для ринку, опираючись на власні та інші доступні за ціною ресурси, що можуть бути залучені у проєктування й реалізацію бізнес-процесів. Зазначено, що це визначення дає змогу цілеспрямовано впливати на формування ресурсної бази підприємства, його технологічне оновлення та розвиток професійних компетенцій менеджменту – цільовим орієнтиром цих процесів є збереження/ підвищення здатності підприємства до створення споживчих цінностей на обраних сегментах ринку в стратегічній перспективі.

Проведений аналіз сучасних теорій і концепцій конкуренції дозволив уточнити сутність ринкових можливостей підприємств як здатності суб'єкта господарювання ідентифікувати, створювати та реалізовувати нові напрями економічної активності в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовано зв'язок між ринковим потенціалом, ринковими можливостями і конкурентоспроможністю підприємств на різних етапах життєвого циклу і виділено ключові напрями ухвалення управлінських рішень для розвитку ринкового потенціалу на кожному із етапів. Доведено, що розвиток підприємства доцільно розглядати як процес еволюції його ринкового потенціалу, що передбачає постійне узгодження внутрішніх можливостей із динамікою зовнішнього середовища.

Зважаючи на специфіку функціонування малих підприємств, уточнено зміст поняття «ринкові можливості малих підприємств», під яким запропоновано розуміти динамічну функцію стратегічної гнучкості, інноваційної активності та партнерської коеволюції, що забезпечує здатність суб'єкта господарювання ідентифікувати, створювати та реалізовувати нові напрями економічної активності в умовах підвищеної невизначеності бізнес-середовища. За результатами дослідження чинників внутрішнього і зовнішнього впливу на діяльність малих підприємств зроблено висновок, що ключовим інструментом розвитку ринкового потенціалу малих підприємств має бути маркетинг-менеджмент. Доведено, що

концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це дало підстави для введення авторського визначення сутності маркетинг-менеджменту співвідносно завдань управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. 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.

У другому розділі «Аналіз чинників і результатів реалізації ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільності бізнес-середовища» здійснено дослідження трансформацій підприємницького сектору України в умовах воєнних викликів. Проведено аналіз втрат і ринкових можливостей підприємств, що дозволило виявити ключові тенденції адаптації бізнесу до умов нестабільності.

До цільових орієнтирів аналізу ринкової діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу віднесено також аналіз інституційної складової бізнес-простору – з погляду наближення його параметрів до стану, який сприяє розвитку бізнесу у його малих організаційних формах. Аргументовано, що це дає змогу виявити ті зміни в законодавчому регулюванні сектору МСБ, які необґрунтовано погіршують конкурентну здатність малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Опираючись на висновки інституційного аналізу констатовано, що для реалізації ринкових можливостей малих підприємств України необхідне переосмислення відносин між державою і бізнесом. Держава має стати інститутом, відповідальним за прогрес, цілеспрямовано збільшуючи можливості розвитку підприємництва як рушійної сили прогресу. На основі авторського бачення основних переваг і слабких місць підприємництва в його малих формах показано можливості взаємопосилення результативності взаємодії держави та підприємницького середовища і місця у цих процесах малих підприємств.

Із застосуванням методів економіко-статистичного аналізу виділено частку і внесок підприємців-фізичних осіб у загальні результати економічної діяльності, а методами логічного узагальнення зроблено висновки про умови і можливості малих підприємств збільшувати потенціал розвитку та посилювати конкурентні позиції великих промислових виробників на світовому ринку, вступаючи у інтегровані ланцюги створення цінності.

Особливу увагу приділено дослідженню практик успішних підприємств, які демонструють здатність ефективно реалізовувати ринкові можливості. Доведено, що визначальну роль у формуванні їх ринкового потенціалу відіграють інновації. Для визначення інноваційної наповненості ринкового потенціалу підприємств України проаналізовано напрями й результати їх інноваційної діяльності Дослідження показало значне погіршення інноваційної конкурентоспроможності промислового сектору національної економіки. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання впливу структури інноваційної активності на розвиток ринкового потенціалу підприємств, який базується на аналізі співвідношення продуктових і процесових інновацій та враховує їх диференційований вплив на ринкову експансію і адаптивність. Обґрунтовано, що сучасна модель інноваційного розвитку підприємств трансформується від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної, у якій конкурентні переваги формуються на основі синергії інновацій, цифровізації, організаційної модернізації та маркетингової активності.

У третьому розділі роботи – «Науково-методичний інструментарій управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» розроблено концептуальні засади управління розвитком ринкового потенціалу підприємства та сформовано науково-методичний інструментарій для їх практичної реалізації. Концептуалізовано логічну модель управління, яка інтегрує ресурсний, функціональний та ціннісно-орієнтований підходи і відображає взаємозв’язок між

ринковим потенціалом, ринковими можливостями та конкурентоспроможністю підприємства.

Розроблено матрицю відповідності ринкового потенціалу підприємства цілям конкурентної стратегії (лідерства через нові продукти, фокусування на запитах клієнтів, цінового лідерства та фокусування на сегменті). Матриця показує як саме конкурентна стратегія визначає необхідну конфігурацію ринкового потенціалу (за його ключовими складовими) і якими мають бути управлінські пріоритети щодо розвитку ринкового потенціалу в руслі обраної стратегії конкуренції.

Виділено особливості конфігурації ресурсного потенціалу малих підприємств співвідносно реалізації їх ринкових можливостей. На основі цього обґрунтовано напрями функціонального забезпечення розвитку ринкового потенціалу підприємства на ранніх етапах його життєвого циклу та алгоритмізовано процес управління його розвитком в контексті конкурентних стратегій.

Доведено, що реалізація конкурентних стратегій потребує різного змістового та інструментального наповнення менеджменту при роботі підприємства на динамічних і відносно стабільних ринках. З урахуванням цього виділено три типи ринкового потенцілу – інноваційно-орієнтований, ресурсно-ефективний та клієнтоорієнтований (або стейкхолдерський) потенціали та сформовано сукупність їх характеристик. Для ідентифікації типу ринкового потенціалу малого підприємства використано науково-методичний підхід нечіткої логіки і експертного оцінювання, який дає змогу також відстежувати процеси розвитку ринкового потенціалу підприємства в динаміці і змінювати структуру чи напрями управлінських впливів для максимізації їх результативності. Апробацію розробленого методу здійснено на кількох виробничих підприємствах малого і середнього бізнесу Хмельницької області.

На основі аналізу ринкових трендів виділено найбільш привабливі нові сегменти ринку, де можуть бути реалізовані потенційні можливості розширення бізнесу малими та середніми підприємствами. Виділено спільні характеристики

таких ринкових сегментів – вони формуються переважно у сферах, де потрібні гнучкість, інноваційність та близькість до споживача. Конкретизовано напрями розвитку компетентнісного наповнення цих складових з урахуванням функціональних можливостей сучасних управлінських технологій. Акцентовано, що це даватиме змогу з більшою результативністю трансформувати внутрішні ресурси підприємства у реальні ринкові можливості.

Здійснено організаційно-структурне моделювання процесів маркетингового забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитком ринкового потенціалу підприємства. Запропонована модель передбачає моніторинг інновацій співвідносно технологічних і ринкових трендів, стратегічне планування та інструменти адаптації до ринкових змін, які опираються на сучасні інформаційні технології в системі маркетинг-менеджменту підприємства, а також формування маркетингово-комунікаційного поля стейкхолдерської взаємодії. Обґрунтовано роль стейкхолдерської взаємодії як інструменту не лише адаптації, а й проактивного формування ринкових можливостей, та розроблено стратегічні орієнтири її реалізації. Здійснено прикладну інтерпретацію стейкхолдерської взаємодії у вигляді зв'язку «принцип – управлінські дії – очікуваний ефект» і доведено, що взаємодія зі стейкхолдерами в контексті розвитку підприємницької активності інтегрує її у механізм стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства.

Ключові слова: ринковий потенціал, ринкові можливості, мале підприємство, конкурентоспроможність, стратегізація розвитку, маркетинг-менеджмент, структура інновацій, інвестиції, проєкти розвитку, проактивність, інформаційні технології, стейкхолдерська взаємодія.

ABSTRACT

Krasovskyi O.O. Management of the Development of Enterprise Market Potential. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation presents a comprehensive study of theoretical and methodological foundations and develops scientific and practical recommendations for managing the development of enterprise market potential under conditions of highly dynamic market changes. The relevance of the study is обусловлена increasing environmental dynamism, transformation of market conditions for enterprise operation, and the need to enhance their adaptability and ability to form competitive advantages based on value creation.

In the first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Managing the Development of the Market Potential of an Enterprise», a critical analysis of scientific approaches to interpreting the essence of an enterprise's market potential as an object of management is carried out. It is established that existing approaches mainly focus on the resource component of potential, insufficiently considering its dynamic nature and its connection with processes of customer value creation. Based on the analysis of various scientific interpretations, common features in understanding the essence of market potential are identified: a) market orientation – focus on the enterprise's ability to satisfy market demand; b) integrative nature – interconnection of resources, functions, and goals; c) dynamism – ability to adapt and develop; d) efficiency orientation – achievement of specific market results.

The author proposes a definition of the concept of «enterprise market potential» as its ability to create value propositions for the market based on its own and other cost-accessible resources that can be involved in the design and implementation of business processes. It is noted that this definition allows purposeful influence on the formation of the enterprise's resource base, its technological renewal, and the development of

managerial competencies, with the target orientation being the preservation and/or enhancement of the enterprise's ability to create customer value in selected market segments in the strategic perspective.

The analysis of modern theories and concepts of competition made it possible to clarify the essence of market opportunities of enterprises as the ability of a business entity to identify, create, and implement new directions of economic activity in a dynamic market environment. The relationship between market potential, market opportunities, and enterprise competitiveness at different stages of the life cycle is substantiated, and key directions for managerial decision-making for the development of market potential at each stage are identified. It is proven that enterprise development should be considered as a process of evolution of its market potential, which involves continuous alignment of internal capabilities with the dynamics of the external environment.

Considering the specifics of small enterprises, the concept of «market opportunities of small enterprises» is clarified as a dynamic function of strategic flexibility, innovative activity, and partnership co-evolution, ensuring the ability of an entity to identify, create, and implement new directions of economic activity under conditions of increased business environment uncertainty. Based on the study of internal and external factors influencing small enterprises, it is concluded that marketing management should be the key tool for developing their market potential. It is proven that the concept of marketing management is based on a value-oriented management approach and involves combining a strategic approach with the operational implementation of specific decisions. This provided grounds for introducing the author's definition of marketing management in relation to the tasks of managing the development of enterprise market potential. The essence of marketing management, its main advantages in solving managerial tasks, and its principles (approaches) in relation to the implementation of market opportunities of small enterprises are outlined.

The second chapter, «Analysis of Factors and Results of the Implementation of Enterprise Market Potential under Business Environment Instability», examines the

transformation of Ukraine's entrepreneurial sector under wartime challenges. An analysis of losses and market opportunities of enterprises is conducted, allowing identification of key trends in business adaptation to instability.

The analysis of market activity of small and medium-sized enterprises also includes the institutional component of the business environment in terms of bringing its parameters closer to a state that facilitates business development in small organizational forms. It is argued that this makes it possible to identify changes in regulatory policy that unjustifiably worsen the competitiveness of small enterprises under unstable market conditions.

Based on the institutional analysis, it is stated that the implementation of market opportunities of Ukrainian small enterprises requires a rethinking of the relationship between the state and business. The state should become an institution responsible for progress by purposefully increasing opportunities for entrepreneurship development as a driving force of progress. Based on the author's vision of the strengths and weaknesses of small-scale entrepreneurship, opportunities for mutually reinforcing the effectiveness of interaction between the state and the business environment are demonstrated, as well as the role of small enterprises in these processes.

Using economic-statistical analysis methods, the share and contribution of individual entrepreneurs to overall economic activity results are determined, and through logical generalization, conclusions are drawn about the conditions and opportunities for small enterprises to increase development potential and strengthen the competitive positions of large industrial producers in global markets by joining integrated value chains.

Special attention is paid to studying the practices of successful enterprises that demonstrate the ability to effectively realize market opportunities. It is proven that innovation plays a decisive role in shaping their market potential. To determine the innovative content of the market potential of Ukrainian enterprises, the directions and results of their innovation activity are analyzed. The study shows a significant decline in the innovation competitiveness of the industrial sector of the national economy. A scientific and methodological approach to assessing the impact of the structure of

innovation activity on the development of enterprise market potential is proposed, based on analyzing the ratio of product and process innovations and taking into account their differentiated impact on market expansion and adaptability. It is substantiated that the modern model of enterprise innovation development is transforming from extensive-product to adaptive-intensive, where competitive advantages are formed based on the synergy of innovation, digitalization, organizational modernization, and marketing activity.

The third chapter, «Scientific and Methodological Tools for Managing the Development of Enterprise Market Potential», develops conceptual foundations for managing the development of market potential and forms scientific and methodological tools for their practical implementation. A logical management model is conceptualized, integrating resource-based, functional, and value-oriented approaches and reflecting the relationship between market potential, market opportunities, and enterprise competitiveness.

A matrix of correspondence between enterprise market potential and competitive strategy goals (leadership through new products, customer focus, cost leadership, and segment focus) is developed. The matrix shows how a competitive strategy determines the required configuration of market potential and what managerial priorities should be set for its development in line with the chosen strategy.

The features of the resource potential configuration of small enterprises in relation to the implementation of their market opportunities are identified. Based on this, directions for functional support of market potential development at early stages of the enterprise life cycle are substantiated, and the process of managing its development in the context of competitive strategies is algorithmized.

It is proven that the implementation of competitive strategies may require different content and tools depending on whether the enterprise operates in dynamic or relatively stable markets. Accordingly, three types of market potential are identified: innovation-oriented, resource-efficient, and customer-oriented (stakeholder-oriented), along with their characteristics. A fuzzy logic and expert evaluation-based methodological approach is used to identify the type of market potential of small enterprises, allowing dynamic

tracking of development processes and adjustment of management influences to maximize effectiveness. The method is tested on several manufacturing SMEs in the Khmelnytskyi region.

Based on market trend analysis, the most attractive new market segments for expanding SME activities are identified. These segments are characterized by a need for flexibility, innovation, and proximity to customers. Directions for developing competencies in these areas are specified, taking into account the capabilities of modern management technologies. It is emphasized that this enables more effective transformation of internal enterprise resources into real market opportunities.

Organizational and structural modeling of marketing support processes for innovation-driven development projects of market potential is carried out. The proposed model includes innovation monitoring in line with technological and market trends, strategic planning, and adaptation tools based on modern information technologies within the enterprise's marketing management system, as well as the formation of a stakeholder communication environment. The role of stakeholder interaction as a tool not only for adaptation but also for proactive formation of market opportunities is substantiated, and strategic guidelines for its implementation are developed. Applied interpretation of stakeholder interaction is presented as a linkage «principle – managerial actions – expected effect», demonstrating that stakeholder engagement integrates into the mechanism of strategic management of small enterprise market potential development.

Keywords: market potential, market opportunities, small enterprise, competitiveness, development strategization, marketing management, innovation structure, investments, development projects, proactivity, information technologies, stakeholder interaction.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Стадник В., Красовський О., Шкляр Є., Фурман А. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 5. С. 235-242. ***Індексується і реферується в базах даних:*** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,94 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обгрунтуванні авторської позиції стосовно управління процесами нарощування і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі концепції «менеджменту різноманітності – 0,4 умов. друк. арк.).

2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С.103-115 ***Індексується і реферується в базах даних:*** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні впливу державних інститутів на розвиток малого бізнесу під час війни та повоєнному відновленні – 0, 4 умов. друк. арк.).

3. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Ярмош О. Ресурсно-технологічна складова нарощування ринкового потенціалу промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024, № 4. С.200-209. ***Індексується і реферується в базах даних***: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського. (0,98 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробленні рекомендацій щодо інтеграції зусиль підприємств – учасників технологічних ланцюжків, для здійснення взаємопов’язаних

технологічних змін в контексті розвитку їх ринкового потенціалу – 0,6 умов. друк. арк.).

4. Красовський О., Стадник В. Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства. *Development service industry managemen*t. 2025. № 2. С. 266-272. (2), 266–272. ***Індексується і реферується в базах даних:*** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,85 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та характеристиці їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу з урахуванням практичного застосування їх українськими компаніями – 0,75 умов. друк. арк.).

5. Красовський О., Стадник В. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences***.** 2025. Т. 344. № 4. С. 430-439. ***Індексується і реферується в базах даних:*** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у структуруванні за видами економічної діяльності обсягів економічних втрат, які поніс український бізнес з початком війни і співвіднесення їх із новими ринковими можливостями, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї – 0,9 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Красовський О., Стадник В. Цифрові технології маркетингу для розвитку ринкового потенціалу бізнесу в умовах кризи. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. 282 с. С. 176-179. (0,18 умов.

друк. арк.; особистий внесок автора полягає у характеристиці цифрових технологій маркетингу з позицій їх значущості (переваг) для розвитку ринкового потенціалу бізнесу – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Красовський О.О., Стадник В.В. Можливості й напрями нарощування ринкового потенціалу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». – 351 с. С.169. (0,08 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні сутності ринкового потенціалу підприємства – 0,06 умов. друк. арк.).

8. Стадник В., Красовський О. Проблеми управління розвитком промислового сектора підприємництва в Україні: інституційно-поведінкові аспекти. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. 316 с. С.244-248. (0,32 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні впливу інституційних регуляторів економічної діяльності на економічну поведінку промислових бізнес-структур в Україні – 0,16 умов. друк. арк.).

9. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. «*Innovative Development in the Global Science*». Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference. Scientific Collection Inter Conf. (Jan. 26-28, 2024; Boston, USA.) / comp.by LLC SPC "Interconf" Boston: Indenpedently Published, 2024. № 186. – 502 p. – P.49-57. (0,51 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових поглядів на трактування сутності ринкового потенціалу підприємства та обгрунтуванні авторське визначення цього терміну – 0,4 умов. друк. арк.).

10. Стадник В., Красовський О. Вплив ризиків на розвиток ринкових можливостей бізнесу: кейс України. *Modern Science: Research, Economy and Innovation.* Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International

Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 22-24, 2025. Zagreb, Croatia. 343 p. P.50-56 (0,44 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації та характеристиці ризик-факторів ведення бізнесу в Україні та їх впливу на розвиток і реалізацію ринкових можливостей підприємств в галузевому розрізі – 0,3 умов. друк. арк.).

11. Krasovskyi O.O., Stadnyk V.V. Competition concepts in opening up market opportunities of small enterprises. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 350 с. – С.176-179**.** (0,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у характеристиці сучасних концепцій конкуренції та їх ролі у розкритті ринкових можливостей для малого бізнесу – 0,18 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

Вступ 18
1 Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства 27
1.1 Аналіз наукових поглядів на сутність ринкового потенціалу підприємства як об'єкта управління 27
1.2 Ринковий потенціал, ринкові можливості і конкурентоспроможність підприємства: взаємозалежність чинників формування і реалізації 46
1.3 Наукові підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу малого підприємства 65
Висновки до першого розділу 81
2 Аналіз чинників і результатів реалізації ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільності бізнес-середовища 85
2.1 Ретроспективний огляд ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України, пов'язаних з війною 85
2.2 Аналіз чинників формування і реалізації ринкових можливостей успішних українських підприємств 107
2.3 Структурна трансформація інноваційно-інвестиційної активності підприємств та її вплив на формування ринкового потенціалу 132
Висновки до другого розділу 160
3 Науково-методичний інструментарій управління розвитком ринкового потенціалу підприємства 163
3.1 Формування концептуальних основ управління розвитком ринкового потенціалу підприємства 163
3.2 Науково-методичний інструментарій оцінювання ринкового потенціалу підприємства співвідносно стратегічних цілей розвитку 180
3.3 Маркетингове забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства 199
Висновки до третього розділу 216
Висновки 220
Список використаних джерел 224
Додатки 245

ВСТУП

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, трансформуючи власні ресурси й компетенції у ринковий потенціал.

Питання реалізації і розвитку ринкового потенціалу підприємства відносяться до тих, що викликають наразі все більший науковий інтерес – як інтегральної характеристики його можливостей щодо адаптації, розвитку та досягнення конкурентних переваг. Дослідженням цих питань в останні роки активно займаються К. Айзенгардт, П. Ахмед, Дж. Барні, Ч. Ван, С. Вінтер, Дж.Мартін, Е. Пенроуз, Г. Пізано, М. Пітереф, Д. Тісс, Е. Шуен та ін., які розглядають їх в контексті адаптивності та динамічних здібностей підприємства, в тому числі закладених в інновації.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цієї проблематики зробили вітчизняні науковці, серед яких В. Білик, Н.Гавловська, О. Гарват, Ю. Головчук, О. Гончар, Ю. Гудзь, І. Закрижевська, Т. Зайчук, Н. Захарчук, П. Іжевський, С. Ілляшенко, І. Краснокутська, В. Кучинський, Є. Лапін, Л. Малярець, І. Мойсеєнко, І. Отенко, Г. Повстяний, П. Перерва, І. Рєпіна, Т. Сабецька, В. Стадник, О. Стефанишин, Д. Тесля, А. Турило, Ю. Шипуліна, С. Шульц та ін. Проте в них здебільшого досліджується сам концепт цього поняття, наукові підходи до структурування його складових та їх роль у забезпеченні ринкового успіху підприємств. До того ж, в багатьох працях він розглядається у вузькому контексті – як синонім маркетингових чи збутових

можливостей, або як підсистема загального економічного потенціалу. І недостатньо уваги приділяється чинникам формування ринкового потенціалу, їх зв'язку із розвитком конкурентоспроможності – і особливо в контексті діяльності малих і середніх підприємств, для яких розвиток ринкового потенціалу є пріоритетним завданням, якому підпорядковуються усі інші. Відсутність узгоджених підходів до оцінювання, формування та реалізації ринкового потенціалу в цьому сегменті зумовлює необхідність подальших теоретико-методичних досліджень у зазначеному напрямі. До того ж, зумовлені затяжною війною труднощі на споживчому ринку внесли свої корективи у обсяги і способи споживання людьми багатьох товарів і послуг, тому питання збереження і розвитку ринкового потенціалу вітчизняних підприємств є одним із першочергових завдань менеджменту. Наукова і практична значущість цих питань і зумовили вибір теми, визначило мету і завдання дисертаційної роботи, окреслило поле формування нових науково-методичних підходів до вирішення поставлених завдань і розроблення науково-практичних рекомендацій для їх втілення в діяльність підприємств України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах тем, передбачених планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України. Зокрема, при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – автором досліджено ресурсний потенціал і динаміку розвитку підприємницького сектору України і концептуалізовано гіпотезу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на основі інтеграції ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів в теорії конкуренції.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій для управління розвитком ринкового потенціалу підприємства за умов невизначеності і високої динаміки ринкових змін.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

– дослідити існуючі наукові погляди на сутність ринкового потенціалу підприємства як об’єкта управління;

– систематизувати чинники нарощування і реалізації ринкового потенціалу сучасних підприємств і співвіднести їх з ринковими можливостями в розрізі етапів життєвого циклу;

– обґрунтувати науково-методичний підхід до управління розвитком ринкового потенціалу підприємств з урахуванням специфіки сучасних ринків;

– проаналізувати умови і результати реалізації ринкових можливостей підприємств України під час війни;

– окреслити вплив інноваційно-інвестиційних процесів на розвиток ринкового потенціалу малих підприємств;

– концептуалізувати модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства з урахуванням його життєвого циклу;

– розробити науково-методичні основи оцінювання типу ринкового потенціалу підприємства з виділенням ключових напрямів його розвитку;

– сформулювати практичні рекомендації щодо інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу малих і середніх підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком ринкового потенціалу підприємств у сучасному економічному середовищі.

Предметом дослідження є розвиток теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій для управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств в контексті їх конкурентоспроможності й сталого зростання.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження обрано системний підхід, в межах якого використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об’єктивної природи явищ та процесів: *гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання* – для визначення сутнісного наповнення категорій

«ринковий потенціал підприємства», «ринкові можливості підприємства», «розвиток підприємства» (п.1.1, 1.2 і 1.3); *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на зв'язок ринкового потенціалу, ринкових можливостей і конкурентоспроможності підприємства (п.1.2); *наукової абстракції* – для обгрунтування науково-методичних основ управління розвитком ринкового потенціалу малого промислового підприємства (п.1.3); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження економічної динаміки і структурно-динамічних змін в підприємницькому секторі економіки України (п.2.1-2.3); *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для концептуалізації логічної моделі управління розвитком ринкового потенціалу підприємства (п.3.1); *економіко-математичного моделювання* – для формалізації процесу ідентифікації типу ринкового потенціалу промислового підприємства (п.3.2); *нечіткої логіки та експертного оцінювання* – для оцінювання типу ринкового потенціалу промислового підприємства (п.3.2); *структурно-логічного моделювання* – для розробки науково-практичних рекомендацій щодо маркетингового забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу малого підприємства (п.3.3); *графічний* – для наочного представлення результатів дослідження (розділи 2, 3); *кейс-аналізу* – для перевірки практичної ефективності розроблених рекомендацій (п.3.2 і 3.3); *логічного узагальнення* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою досліджень є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація окремих промислових підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

удосконалено:

- трактування дефініції «ринковий потенціал підприємства» як можливості створювати ціннісні пропозиції для ринку, опираючись на власні та інші доступні за ціною ресурси, що можуть бути залучені у проєктування й реалізацію бізнес-процесів; на відміну від існуючих, у ньому пріоритетними завданнями менеджменту визначаються ті, що дають змогу підприємству нарощувати свою здатність до створення споживчих цінностей, реалізуючи/ формуючи нові ринкові можливості; таке трактування дало змогу розглядати розвиток підприємства в ринковому середовищі як послідовний процес еволюції його ринкового потенціалу, акцентувати на стратегічній домінанті розвитку цього потенціалу і виділити ключові ідеї відповідних управлінських рішень в розрізі етапів життєвого циклу підприємства;

- науково-методичний підхід до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції структурної діагностики його складових, визначенні домінуючого типу потенціалу та позиціонуванні підприємства у стратегічній матриці «тип ринкового потенціалу – тип ринку – рівень ринкових можливостей», що дозволяє виявляти стратегічні розриви між наявними можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища і на цій основі обирати конкурентну стратегію та напрями розвитку ринкового потенціалу.

- систематизацію чинників реалізації ринкового потенціалу малого підприємства; на відміну від інших, відмітною ознакою обрано здатність менеджменту впливати на їх перебіг із залученням стейкхолдерів, що послужило основою для формулювання принципів стейкхолдерської взаємодії та їх інтеграції у механізм стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства. Це дало змогу розглядати стейкхолдерську взаємодію як інструмент не лише адаптації до ринкового середовища, а й проактивного формування ринкових можливостей малих підприємств, запропонувати ідею формування маркетингово-комунікаційного поля

стейкхолдерської взаємодії підприємства в процесах ідентифікації і реалізації ринкових можливостей і розробляти заходи превентивного характеру для мінімізації ризиків втрати ринкової частки або максимізації темпів її зростання в ході реалізації стратегічних планів розвитку;

- науково-методичний підхід до оцінювання впливу структури інноваційної активності на формування ринкового потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на структурному аналізі співвідношення продуктових і процесових інновацій у розрізі статистичних періодів та враховує їх диференційований вплив: продуктових інновацій – як чинника ринкової експансії та оновлення споживчої цінності, процесових – як чинника адаптивності, операційної гнучкості й стратегічної стійкості; це дозволило обґрунтувати трансформацію моделі формування ринкового потенціалу сучасних підприємств від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної, де конкурентна перевага забезпечується синергією товарних новацій, цифровізації управління, логістичної оптимізації, організаційної модернізації та маркетингової активності;

- модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, яка, на відміну від інших, інтегрує ресурсний, функціональний та ціннісно-орієнтований підходи в теорії конкуренції та оперує взаємозв’язками між категоріями «ринковий потенціал», «ринкові можливості» і «конкурентоспроможність» в розрізі життєвого циклу підприємства; це формує підстави віднести управління розвитком ринкового потенціалу підприємства до сфери стратегічного менеджменту, що відрізняється динамічністю і системністю, засноване на постійному узгодженні внутрішніх ресурсів із динамікою та запитами зовнішнього середовища, а також алгоритмізувати процес управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства за альтернативними варіантами реалізації конкурентних стратегій;

набули подальшого розвитку:

- наукові підходи маркетинг-менеджменту, які опираються на авторське трактування його як домінуючого маркетингового функціоналу системи

менеджменту, що формує аналітичний, комунікаційний та координуючий механізм забезпечення ефективної реалізації діяльності з організації створення, випуску й реалізації конкурентоспроможної продукції, сприяючи задоволенню потреб споживачів, зростанню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Це дало змогу: конкретизувати сукупність принципів маркетинг-менеджменту з визначенням ролі кожного у забезпеченні розвитку ринкового потенціалу малих підприємств, врахувати усі переваги маркетинг-менеджменту в роботі з ринком, окреслити його атрибути співвідносно завдань стратегічного і операційного управління і визначити відповідні інструменти, які сприятимуть нарощуванню ринкової частки малого підприємства в обраній стратегічній зоні господарювання;

- цільові орієнтири аналізу ринкової діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу, до яких віднесено також аналіз інституційної складової бізнес-простору – з погляду наближення його параметрів до стану, який сприяє розвитку бізнесу у його малих організаційних формах; це дало змогу виявити ті зміни в законодавчому регулюванні сектору малого і середнього бізнесу, які необґрунтовано погіршують конкурентну здатність малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища і розробити рекомендації для мінімізації їх негативного впливу за допомогою стейкхолдерської взаємодії;

- науково-методичний підхід нечіткої логіки і експертного оцінювання, який адаптовано для оцінки типу ринкового потенціалу малого підприємства і стратегічних розривів його складових співвідносно обраних конкурентних стратегій; це дає змогу відстежувати процеси розвитку ринкового потенціалу підприємства в динаміці і змінювати структуру чи напрями управлінських впливів для максимізації їх результативності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер і їх упровадження сприятиме нарощуванню здатності промислових підприємств до реалізації ринкових можливостей на основі розвитку ринкового потенціалу в умовах

високодинамічних ринків і безпекових викликів. Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Велмет» (довідка про впровадження № 18 від 20.02.2026 р.), ТОВ «АРМАХ Груп» (довідка про впровадження № 918 від 28.11.2025 р.), ТОВ «Рона Кава» (довідка про впровадження № 50 від 15.06.2025 р.),

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Економічні теорії розвитку соціально-економічних систем» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.). Копії довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторську позицію щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства для нарощування його конкурентоспроможності й економічного зростання в умовах невизначеності та економічної нестабільності. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, науково-методичні розробки й практичні рекомендації, а також отримані наукові результати доповідались автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства» (Кропивницький, 16 квітня 2020 р.); XXVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: MicroCAD-2020» (Харків, 28-30 жовтня 2020 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (Луцьк, 24-26 травня 2023 р.); 3th International Scientific and Practical Conference «Innovative Development in the

Global Science» (Boston, USA, Jan. 26-28 2024); 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity «Modern Science: Research, Economy and Innovation» (Zagreb, Croatia, October 22-24, 2025); V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 праць загальним обсягом 6,79 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,25 друк. арк., в тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях обсягом 5,13 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,05 друк. арк.; 6 – за матеріалами конференцій та в інших виданнях обсягом 1,66 друк. арк., внесок автора – 1,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 268 сторінок. Робота містить: 44 таблиці та 27 рисунків, з яких 16 охоплюють повні сторінки; анотацію на 15 сторінках; список використаних джерел складається із 174 позицій, розміщених на 21 сторінці; 5 додатків, розміщених на 19 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 188 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз наукових поглядів на сутність ринкового потенціалу підприємства як об'єкта управління

Економічні процеси, які відбуваються нині в глобальному економічному просторі, свідчать про суттєве загострення конкурентної боротьби за ринки і ресурси між крупними транснаціональними компаніями. Вони не тільки закріплюють за собою ринкові позиції на основних сегментах ринку, а й примушують змінювати підходи до роботи зі споживачами інших економічних гравців – виробників товарів і послуг. Великий технологічний перехід, проголошений останніми роками основою концепції сталого розвитку, примушує виробників до більш ощадливого споживання ресурсів, до використання відновлювальних джерел енергії, до зменшення техногенного впливу на довкілля. Така ж умова ставиться і до продукції, яку виробники виводять на ринок – переваги у доступі на міжнародні ринки (у вигляді пільг з митних зборів чи в процесах сертифікації) надаються тій, при виробництві якої дотримуються міжнародних стандартів якості. А критерії відповідності цим стандартам сформовані з урахуванням політики екологічної нейтральності або ресурсоощадності.

І якщо великі компанії, маючи значний інвестиційний потенціал, можуть включатися у таке конкурентне змагання, реалізуючи інноваційно-технологічні проєкти розвитку своїх виробничих систем, то для малого бізнесу цей шлях майже закритий – в силу обмеженості інвестиційних ресурсів та доступу до них. Тим більше, що вони не можуть конкурувати з великим бізнесом і на ціновому полі (відсутній ефект масштабу, який зменшує витрати на одиницю продукції). Тому дрібні підприємці намагаються знайти ту ринкову нішу, яка економічно не приваблива для великих виробників. Такий шлях розбудови бізнесу потребує від підприємця розуміння трендів розвитку суспільних потреб

і стратегічного передбачення – щоб зрозуміти, яким чином зміни у бізнес-середовищі (а вони здебільшого ускладнюють ведення бізнесу) перетворити на нові можливості для розвитку бізнесу і зміцнення позицій на ринку. Для українських підприємців, які вимушені вести бізнес в умовах значних руйнувань логістичної та енергетичної інфраструктури, постійних небезпек для працівників, пов'язаних із ракетними обстрілами територій навіть у глибокому тилу, проблема розвитку ринкових можливостей є невіддільною складовою стратегії діяльності, яка забезпечуватиме виживання бізнесу в умовах війни і його зміцнення, розвиток і стабільне зростання у повоєнний період.

Вміння проявити пильність і «побачити» приховану чи незадоволену потребу споживача, зрозуміти масштаб і перспективи розвитку цих потреб та оцінити свої можливості сформувати адекватну пропозицію для їх задоволення – саме в цьому руслі слід розглядати проблему розвитку ринкових можливостей суб'єктів підприємництва в Україні з урахуванням того критичного стану, в якому знаходиться економіка країни в умовах війни. І така постановка завдання потребує формування релевантних умовам сьогодення науково-методичних підходів до розвитку ринкових можливостей малого підприємства. Зважаючи на деяку синонімічність термінів «можливість» і «потенціал», а також на те, що в науковій літературі більше уваги приділяється сутнісному наповненню терміну «потенціал», вважаємо за доцільне побудувати дане дослідження, відштовхуючись від цього терміну.

Контент-аналіз наукової літератури за означеною тематикою показав, що ринкові можливості підприємства зазвичай досліджуються в розрізі структури його економічного або загального потенціалу і найчастіше ототожнюються із маркетинговим потенціалом. Саме в цьому контексті його розглядають такі науковці як Р. Алієв [2], А. Воронкова [14], О. Гончар [22], Ю. Гудзь [23], В. Занора, Д. Куценко і Н. Одородько [36], Р. Квасницька і М. Тарасюк [44], А. Лисенко і А. Коряк [57], А. Орєхова [67], Г. Повстяний [75] та ін. Деякі науковці взагалі залишають поза увагою потенціал розвитку ринкових можливостей підприємства, не вводячи його до складу економічного

потенціалу навіть у вигляді маркетингового, що може вказувати на обмеженість їх погляду на розвиток потенційних можливостей підприємства в ринковій економіці (наприклад, О. Балахонова [4], К. Васьківська зі співавторами [13]).

Виокремлювати в структурі потенціалу підприємства ринковий потенціал стали лише останнім часом. Це бачимо у працях А. Берсуцького [6], О. Богми [11], О. Гарват [17], Н. Гавловської [38], І. Закрижевської [33; 34], Н. Захарчук [38], Т. Зайчук [32], С. Ілляшенка та Ю. Шипуліної [40], П. Перерви [74], Т. Сабецької [92], В. Стадник [96], Д. Теслі [110], А. Турила [113] та ін. Та дефініція «ринковий потенціал підприємства» досі не має усталеного трактування в наукових джерелах. Тому багато науковців її визначають, дотримуючись класичного погляду на мету і процес взаємодії підприємства з ринком, що був запропонований Ж.-Ж.Ламбеном зі співавторами – як «максимально можливий обсяг реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам» [148, с. 270]. Оцінюючи його сутність зазначимо, що це визначення хоч і є надміру лаконічним, але доволі чітким за змістом, воно стимулює до пошуку нових груп споживачів, в тому числі – розвиваючи продукти і послуги, урізноманітнюючи їх основне призначення додатковими опціями, що можуть бути привабливими для інших цільових аудиторій. І в ньому немає акцентування на тому, в якому аспекті слід розглядати управління розвитком ринковим потенціалом підприємства – стратегічному чи оперативно-тактичному.

На сьогодні існують різні підходи до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства – залежно від того, в якому контексті це досліджується – в розрізі структури загального потенціалу підприємства, як складова його економічного потенціалу або як ринковий результат реалізації інноваційного потенціалу. В кожному з цих підходів ключовим словом досліджуваної дефініції є слово «потенціал». Вважаємо, що для завдань нашого дослідження також необхідно відштовхуватись від змісту, який закладається у це слово.

Термін «потенціал» (латин. potentia – сила, потужність) доволі широко використовується у сучасній економічній літературі для пояснення можливостей, що можуть бути реалізовані в бізнесі з урахуванням чинних (накопичених та залучених) ресурсів, стану конкурентної боротьби і динаміки ринкової кон'юнктури. Тому більшість тлумачень цієї дефініції опираються на ресурсний підхід.

Відповідно до цього науково-методичного підходу потенціал розглядають як узагальнену характеристику ресурсів, якими володіє і розпоряджається підприємство в конкретному часовому вимірі. Зокрема, такого підходу дотримується А. Воронкова, яка визначає потенціал як «об'єднання різних ресурсів, що є у розпорядженні підприємства» [14]. Проте вона не виділяє ролі менеджменту в обґрунтуванні структури цих ресурсів, які мають бути накопичені та використані для ведення господарської діяльності за обраною бізнес-моделлю. Це не дає змоги оцінити ефективність управління ресурсним забезпеченням бізнесу, а значить – взаємопов'язати це забезпечення із розвитком ринкових можливостей підприємства, виділити в цих процесах головне.

Вплив менеджменту на процеси розвитку потенціалу підприємства підкреслюється К. Прахаладом і В. Рамасвамі, які чітко пов'язують його з наявністю на підприємстві тих ресурсів, які формують його ключові компетенції (тобто, сукупність навичок, досвіду, накопичених знань у певній галузі діяльності, які є основними для формування конкурентних переваг [76, с.201]. Тому робимо висновок, що ресурсний підхід трактує потенціал як можливості ресурсів і компетенцій створювати певний результат господарської діяльності. І в цьому трактуванні важливо акцентувати на тому, що бажаний результат можна досягти лише за певних умов, і це потребує професійної майстерності.

Можливо саме тому І. Отенко зі співавторами визначають потенціал як «систему взаємопов'язаних елементів (можливостей), змінюючи та удосконалюючи пропорції яких можна досягти більшого різноманіття станів і

побудови системи (потенціалу) для досягнення певної мети» [70]. Тим самим автори вказують на особливу роль менеджменту в ефективному використанні ресурсів – адже завдяки новим технологіям навіть обмежені ресурси можуть забезпечити кращий ринковий (економічний) результат. Наприклад, збільшуючи глибину переробки ресурсів і формуючи кращі ціннісні пропозиції ринку.

В умовах високодинамічних ринків саме акцентування на процесах створення цінності, які лежать в основі бізнес-моделі і визначають структуру бізнес-процесів та їх учасників, дало підстави науковцям стверджувати про перехід до ціннісно-орієнтованого підходу у визначенні сутності потенціалу підприємства. Причому сутнісне наповнення потенціалу має розглядатися з позицій якщо не всіх груп зацікавлених осіб (що малоймовірно і економічно нераціонально), то стратегічних груп обов'язково.

Як відзначалось нами раніше, ціннісно-орієнтований підхід набув поширення наприкінці XX століття і вважається нині найбільш повним для розуміння того, в якому напрямі і якими способами необхідно діяти менеджерам для того, щоб збільшувати потенціал підприємства [104]. Водночас не втратив свого значення і ресурсний підхід – обидва підходи мають розглядатись у їх взаємному доповненні. Необхідно використовувати усі ресурсні можливості для створення тих продуктів і послуг, що є цінними для тих груп зацікавлених осіб, які можуть суттєво впливати на можливості підприємства динамічно зростати і розвиватись. Це розширює можливості менеджменту в розробленні конкурентної стратегії діяльності і дає змогу чіткіше конкретизувати зміст функціональних стратегій підприємства для реалізації поставлених цілей [119].

Наявність різних підходів до трактувань певної дефініції вказує на її багатогранність. Водночас – на потребу більш чіткого визначення її сутності. Передусім зазначимо, що термін «ринковий потенціал підприємства» зустрічається в наукових джерелах не так часто, щоб можна було його аналізувати для виявлення дискусійності окремих поглядів на його сутність. І

розвиток теорії і методології управління є тим живильним науковим середовищем, в якому формуються нові змісти відомих категорій. Це стосується і дефініції «ринковий потенціал підприємства» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування змісту терміну «ринковий потенціал підприємства»*

Автор	Трактування
Т. Зайчук [32, с. 98]	Абсолютний ринковий потенціал – це верхня межа попиту за певний період часу, розрахунок якої базується на припущенні, що всі потенційні споживачі будуть вибирати виключно конкретний товар і споживати його по максимуму.
І. Мойсеєнко та О. Стефанишин [61]	Можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу. Результат прояву компетенції виробництва та ринкової активності підприємства
А.Турило [113]	Можливості підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, здійснювати роботу із задоволення запитів споживачів, використовуючи найефективніше наявні ресурси
С. Алєксєєв [1]	Максимальні можливості задоволення попиту цільових ринків за рахунок реалізації товарів та послуг з метою максимізації товарообороту і оптимізації ринкової позиції підприємства
Є. Лапін [54]	Інтегрована здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу
С. Ілляшенко і Ю. Шипуліна [40]	Є складовою економічного потенціалу підприємства і результатом активної інноваційної діяльності
П. Іжевський, Ю. Головчук В. Стадник [96]	Економічна доцільність та можливість підприємства реалізувати отримані конкурентні переваги через розширення обсягів реалізації продукції на ринку
М. Рєпіна [90]	Сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди
Н. Краснокутська [47]	Індикатор конкурентних позицій підприємства на ринку
Д.Тесля, С. Шульц [110]	Сукупність засобів і можливостей підприємства здійснювати ринкову діяльність на певній території

* сформовано автором на основі вказаних в таблиці джерел

Так, Т. Зайчук, розглядає ринковий потенціал підприємства у його кількісному співвідношенні з попитом, вводячи поняття «абсолютний ринковий потенціал» – як «верхня межа попиту за певний період часу, розрахунок якої базується на припущенні, що всі потенційні споживачі будуть обирати

виключно конкретний товар і споживати його по максимуму» [32, с. 98]. Очевидно, що це припущення лише теоретичне, насправді ринковий вибір споживачів не зосереджується винятково на одному товарі. Тим більше, що його можуть випускати різні виробники. І таке трактування дещо звужує можливості пошуку напрямів розвитку ринкового потенціалу підприємства.

З певними допущеннями можна погодитись з визначенням ринкового потенціалу в роботі Д. Теслі і С. Шульца – як «сукупності засобів і можливостей підприємства здійснювати ринкову діяльність на певній території» [110], однак його доцільно використовувати для бізнесу, що має локальний характер або ж для розвитку бізнес-мережі в інших географічних та культурних координатах. Крім того, у цьому визначенні відсутня складова, яка вказує на те, яким чином можна оцінити розвиток ринкового потенціалу підприємства. І чи відносять автори «засоби» до інструментів впливу на ринок, чи до ресурсів для створення цінних для споживачів товарів. На наш погляд, важливе і те, й інше, але їх роль в управлінні розвитком ринкового потенціалу суттєво різниться. І взагалі, дане визначення більше підходить для пояснення сутності ринкового потенціалу регіону, більш ґрунтовне трактування якого бачимо, наприклад, у роботі [96].

Зважаючи на те, що ринкова діяльність підприємства потребує ресурсів, можна прийняти і визначення, яке випливає із структури завдань ринкового потенціалу, визначеної А.Турилом – як можливості підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, здійснювати роботу із задоволення запитів споживачів, використовуючи найефективніше наявні ресурси [113]. На наш погляд, у ньому безпосередньо виділено дві основних складові ринкового потенціалу – здатність підприємства задовольняти попит споживачів (а значить – необхідно працювати над тим, щоб цю здатність розвивати – в інноваційній сфері, інформаційними та маркетингово-когнітивними засобами). І навіть – удосконалюючи логістичну складову, що забезпечить ефективніше ресурсне забезпечення операційно-збутової діяльності.

Трохи інший акцент ставлять у своєму визначенні ринкового потенціалу підприємства І. Мойсеєнко та О. Стефанишин – як «можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу» [61]. У цьому визначенні, на наш погляд, є певні вади – звичайно, відносини є важливою умовою розвитку ринкового потенціалу підприємства, але просто узагальнити цілі бізнесу терміном «певні» – це відійти від основного правила цілепокладання – конкретизація цілей в координатах «вимірність-час». Нечіткість у визначенні цілей не дає змоги методологічно вірно підійти до розробки траєкторії їх досягнення та обрати адекватний управлінський інструментарій для їх реалізації.

А. Берсуцький підкреслює у своєму визначенні способів розвитку ринкового потенціалу важливість стратегічного управління [6]. На наш погляд, хоча узагальнено завдання розвитку ринкового потенціалу підприємства можна розглядати в контексті стратегічного орієнтиру бізнесу, однак більшою мірою вони актуалізуються в розрізі цілей оперативно-тактичного управління, яке передбачає постійну взаємодію з ринком – як в контексті впливу на споживчий вибір, так і для своєчасного виявлення змін у кон’юнктурі ринку, які можуть стати загрозливими для реалізації уже виробленої продукції і спонукати до диверсифікації виробництва або розширення асортиментного ряду. Тому ринковий потенціал доцільно розглядати в обох контекстах – стратегічному і оперативно-тактичному, обираючи необхідний інструментарій для його реалізації і нарощування.

Таким чином, дослідження наукових джерел щодо сутності терміну «ринковий потенціал підприємства» показало, що це питання переважно виділяється в контексті економічного потенціалу підприємства, або стратегічного потенціалу. І це підводить до висновку, що ринковий потенціал розглядається науковцями як частина (складова) цих потенціалів. Водночас це не означає, що дослідження його сутності з метою управління розвитком не є актуальним для сучасних підприємств. Навпаки, стрімкі зміни в середовищі

господарювання і технологіях роботи з ринком примушують менеджмент все більше уваги приділяти розвитку ринкових можливостей. Тому, навіть в контексті частини загального потенціалу підприємства є сенс досліджувати сутність ринкового потенціалу, оскільки в ринковій економіці необхідно використовувати усі можливості для ефективної роботи з ринком.

Тому навіть якщо розглядати ринковий потенціал складовою економічного чи стратегічного потенціалу, є сенс побачити в цьому словосполученні той зміст, який є корисним для управлінців – в контексті розвитку ринкових можливостей. І саме через призму цього контексту нами було проаналізовано наукові джерела, в яких вітчизняні та зарубіжні науковці трактують поняття «ринковий потенціал». Отже, експлікація їх змісту дала змогу виділити чотири наукових підходи до означення цього терміну – ресурсний, функціональний, результативний і системний.

1.Ресурсний підхід розглядає ринковий потенціал як набір ресурсів і компетенцій, які підприємство може використати для завоювання або зміцнення своїх позицій на ринку. Він базується на ідеях школи ресурсної теорії фірми (Resource-Based View – RBV), яку започаткували дослідники Дж. Барні [126] та Р. Грант [137]. Представники ресурсного підходу пов’язували ринковий потенціал із конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, Дж. Барні визначає конкурентоспроможність підприємства через наявність унікальних ресурсів, що є цінними, рідкісними, незамінними та важко відтворюваними [126]. У цьому контексті ринковий потенціал – це здатність підприємства використовувати власні ресурси (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні) для досягнення маркетингових (або ринкових) цілей. І це можуть бути як інтелектуальні ресурси (на чому акцентують увагу П. Перерва і В. Кучинський [74], а також Т. Фонарьова і В. Черняк [136], вказуючи на їх високу інноваційну результативність), так і інформаційні, які є необхідною складовою роботи з ринком (для аналізу потреб споживачів і впливу на актуалізацію певних потреб). Інформаційна складова безпосередньо перекликається з маркетинговою та передбачає використання маркетингових

інструментів для роботи з ринком [139]. Тобто, вже переходить у функціональну площину. Таким чином ресурсний підхід дає змогу проаналізувати ресурсну базу підприємства в контексті її використання для реалізації ринкових цілей, оцінити ступінь її використання і слугує фундаментом для подальшого формування/забезпечення розвитку ринкового потенціалу на основі оптимального використання ресурсів.

2.Функціональний підхід трактує ринковий потенціал як здатність підприємства ефективно виконувати маркетингові функції: дослідження ринку, управління асортиментом, просування товарів, збут, логістику, сервісне обслуговування. Акцентування пріоритетної ролі функції маркетингу у формуванні й розвитку ринкового потенціалу підприємства бачимо в роботах багатьох науковців, які навіть ототожнюють сутність обох категорій, зважаючи на зміст їх завдань (наприклад, [3; 7; 12; 148]. Як підкреслює Ж.-Ж. Ламбен, зростання ринкового потенціалу підприємства передусім забезпечується за рахунок розширення кола споживачів [148 с. 279]. Для цього необхідно застосовувати більш ефективні методи ринкової діяльності, зокрема сучасні маркетингові технології, що дозволяють цілеспрямовано охоплювати нові сегменти споживчого ринку, а також посилювати маркетингову активність на традиційних цільових ринках підприємства.

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» [141]. 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. Тобто, маркетинг формує ринкову стратегію, виробництво, логістика, HR, фінанси – реалізують її функціонально, а R&D – розширює потенціал за рахунок інновацій. Вважаємо, що цей підхід особливо актуальний для галузей, де конкуренція здійснюється через маркетингові інновації, а не лише через ціни чи обсяги виробництва.

3.Системний підхід. Розглядає ринковий потенціал підприємства як комплексну інтеграційну категорію, що включає в себе елементи всіх попередніх підходів. Він доповнює функціональний тим, що враховує взаємодію та взаємозалежність внутрішніх підсистем підприємства (виробничу, фінансову, інноваційну, маркетингову) та зовнішнє середовище (ринок, споживачів, конкурентів, інститути). Системне бачення в менеджменті підприємства представлено в українській науковій літературі багатьма науковцями, наприклад, О. Єфімовою [31], В. Мартиненко та А. Сільченко [59], Є. Лапіним [54] та ін., які поширили запропонований ще Ч. Барнардом [125] та Л. фон Барталанфі [128] системний підхід у менеджменті на різні об’єкти дослідження, що мають складну структуру.

Зокрема, Є. Лапін вважає, що ринковий потенціал – це інтегрована здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу [див. табл.1.1]. Такий підхід дозволяє управлінню розвитком ринкового потенціалу бути системним і міжфункціонально інтегрованим. Кожна функція формує окремий «потенціал» (виробничий, логістичний, кадровий тощо), який у своєму поєднанні забезпечує реальний потенціал виходу на ринок. Це дозволяє обрати оптимальний баланс ресурсів і інструментів, орієнтованих на потреби споживачів. До того ж, забезпечується синергія між функціями, що підвищує загальний ефект від розвитку ринкового потенціалу підприємства.

Системний підхід є найбільш наближеним до реалій практики, оскільки дає змогу враховувати динаміку, взаємозв’язки і складність сучасного бізнес-середовища. І якщо функціональний підхід корисний для операційного і тактичного рівня: коли треба покращити окремі підсистеми підприємства для

розвитку його ринкового потенціалу, то системний підхід стає основним для розробки стратегічних рішень – коли йдеться про довгострокову адаптацію, стійкість і складні взаємозв'язки. Оптимально використовувати їх разом: системний підхід задає рамку, а функціональний – дозволяє реалізувати цілі через конкретні напрямки.

4. Результативний (або цільовий) підхід. У межах цього підходу ринковий потенціал підприємства розглядається як потенційна здатність підприємства досягати певних ринкових результатів: обсягів продажу, частки ринку, рівня пізнаваності бренду, лояльності споживачів тощо. Тобто, ринковий потенціал тут виступає в ролі індикатора майбутньої ринкової ефективності підприємства, що базується на аналітичному прогнозуванні ринкової ситуації та здатності підприємства адаптуватися до неї. Цей підхід тісно пов'язаний з концепцією стратегічного менеджменту та управління за результатами. Його бачимо у трактуваннях Н. Краснокутської, М. Рєпіної, С.Алєксєєва (див.табл.1.1).

Однак бажаного результату у зростанні обсягів доходу підприємства можна досягти лише в тому разі, якщо пропонований до продажу продукт чи послуга матимуть цінність для споживачів. Тому вважаємо, що результативний підхід доцільно розглядати не в контексті управління процесом розвитку ринкового потенціалу, а як результат або мета цього процесу. А управління має стосуватися підвищення здатності підприємства досягати закладених в плани результатів.

Аналізуючи зміст охарактеризованих вище підходів, можна стверджувати, що вони не суперечать один одному, але розставляють різні акценти на тих питаннях, які відображають думку авторів щодо основних чинників, які треба враховувати в процесах формування і розвитку ринкового потенціалу підприємства. На нашу думку, зазначені підходи швидше показують логіку управління розвитком цього потенціалу – відштовхуючись від наявних ресурсів, які сформовані під потреби бізнес-процесів, формується система ефективного функціонального управління процесами створення

продуктів чи послуг, реалізація яких на ринку дає змогу отримати запланований результат (рис.1.1).

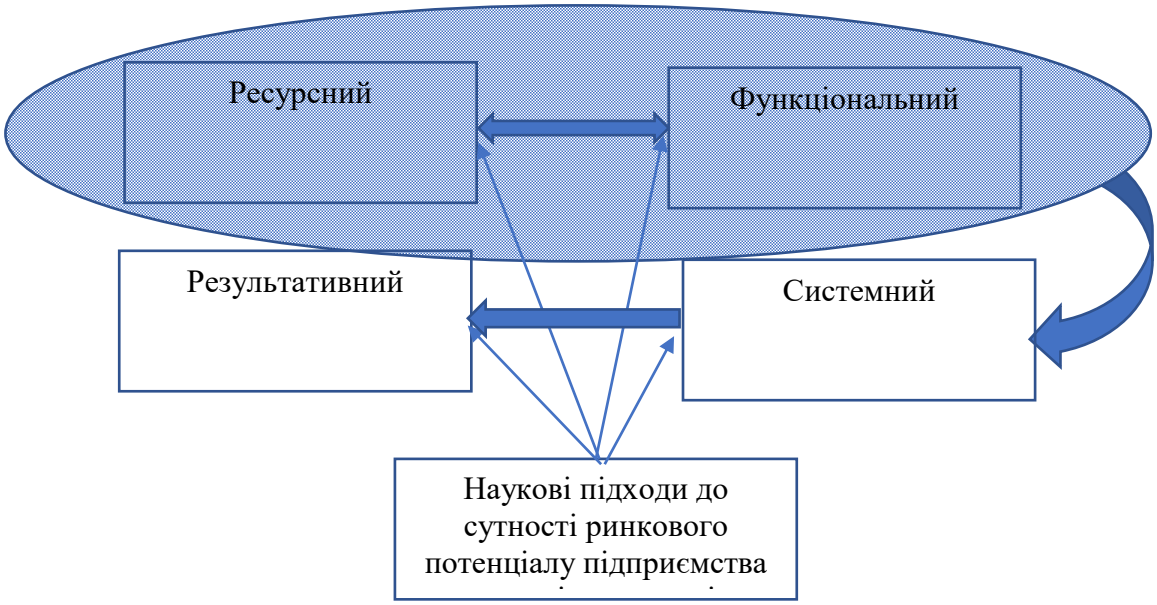


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності ринкового потенціалу підприємства*

* сформовано автором

Вважаємо, що в сукупності охарактеризованих підходів відсутня сполучна ланка, яка б не тільки визначала сутнісне наповнення терміну «ринковий потенціал підприємства», а й формувала методологічну основу управління його розвитком. На нашу думку, такою ланкою є відповідь на запитання – що саме вказує на можливість підприємства нарощувати свою присутність на ринку? Очевидно, що це випуск продукції (надання послуг), які відповідають запитам споживачів, задовольняючи їх потреби краще, ніж аналоги конкурентів. Тобто, мають вищу споживчу цінність. Під потреби випуску такого роду продукції залучаються відповідної якості ресурси, формується компетентнісний потенціал функціонального менеджменту, розробляються заходи для системного оновлення (вдосконалення) бізнес-процесів. Тобто, вихідною точкою запуску програми (плану) розвитку ринкового потенціалу підприємства є визначення того, що визнаватиметься споживачами кращою ціннісною пропозицією на тому сегменті ринку, на якому працює підприємства і як нам це забезпечити.

Виходячи з цих міркувань, а також опираючись на висновки представників ціннісно-орієнтованої школи управління (наприклад, О.Замазій [54]) у роботі [51] нами запропоновано розглядати ринковий потенціал підприємства як його можливості створювати ціннісні пропозиції для ринку, опираючись на власні та інші доступні за ціною ресурси, що можуть бути залучені у проєктування й реалізацію бізнес-процесів. Це визначення дає змогу цілеспрямовано впливати на формування ресурсної бази підприємства, його технологічне оновлення та розвиток професійних компетенцій менеджменту – цільовим орієнтиром цих процесів є збереження/ підвищення здатності підприємства до створення споживчих цінностей на обраних сегментах ринку в стратегічній перспективі.

При цьому очевидно, що ринковий потенціал сучасного підприємства формується не лише на основі ресурсної забезпеченості, а й через ефективну реалізацію маркетингових, збутових та комунікаційних стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, зберігати конкурентні позиції та нарощувати економічні результати навіть в умовах нестабільного середовища. Тобто, має бути структурована готовність підприємства діяти системно і проактивно в різних ринкових ситуаціях.

Таким чином, на основі аналізу різних наукових трактувань можна виокремити спільні риси в розумінні сутності ринкового потенціалу:

– ринкова орієнтація – фокус на здатності підприємства задовольнити ринковий попит у обраній стратегічній зоні господарювання (сегменті ринку);

– інтеграційний характер – взаємозв’язок ресурсів, функцій і цілей для зміцнення позицій на ринку;

– динамічність – здатність до адаптації та розвитку в напрямі, визначеному стратегією діяльності та з урахуванням динаміки ринкових змін;

– орієнтація на ефективність – досягнення конкретних ринкових результатів з прийнятним рівнем витрат.

Відштовхуючись від цих характеристик ринкового потенціалу, можна окреслити і основні напрями його розвитку, реалізація яких має забезпечувати зростання обсягів реалізації продукції. Зважаючи на високу динаміку сучасного

споживчого ринку, в кожному з цих напрямів важливо досягати гнучкості у формуванні споживчої цінності, що проілюстровано нами в роботі [104] (рис.1.2).

Рисунок 1.2 – Напрями і сфери формування споживчої цінності для розвитку ринкового потенціалу підприємства*

*авторська розробка

В цьому питанні ми погоджуємося із твердженнями Т. Зайчук, що «найбільш привабливими є ті ринкові сегменти, яким притаманний високий ринковий потенціал і в процесі обслуговування яких підприємство має дійсні й потенційні переваги. Освоєння тих сегментів, в яких дані комбінації відсутні, потребує розроблення стратегії позиціонування на основі вибору компромісу між різними чинниками. Підприємствам краще вибирати менш привабливі ринки, де вони володіють значними перевагами над конкурентами, ніж

прагнути завоювати сегменти з високим ринковим потенціалом, на яких їх власні можливості оцінюються як середні й існує ймовірність витіснення конкурентами» [32]. Тому, обираючи конкретний напрям розвитку, слід мати на увазі і таку результуючу величину, як прибуток. Це відповідає підтриманому нами висновку вітчизняних науковців, щодо визначення ринкового потенціалу підприємства як «економічної доцільності та можливості підприємства реалізувати отримані конкурентні переваги через розширення обсягів реалізації продукції на ринку» [96] (див. табл.1.1). З цього визначення важливо враховувати такі моменти:

1) має бути економічна доцільність розвитку бізнесу в напрямах, що уможливлюють зростання обсягів реалізації (це забезпечуватиме нарощування ринкового потенціалу підприємства);

2) необхідно максимально досягати конкурентних переваг в кожному із спроектованих бізнес-процесів (це сприятиме розвитку ринкового потенціалу підприємства за рахунок створення нових споживчих цінностей);

3) слід зважати на небезпеку розвитку нового напряму бізнесу у малоперспективних ринкових нішах – адже навіть при зростанні обсягів реалізації мала місткість ніші не забезпечить економічну вигідність бізнесу через загальний недостатній попит, який не дасть змоги увійти в зону беззбиткового господарювання).

Підтверджуючи доцільність такого визначення сутності ринкового потенціалу підприємства, звертаємо увагу на те, що в ньому робиться наголос на здатності підприємства створювати споживчі цінності. Причому це можуть бути не лише цінності у вигляді товарів, що виходять на споживчий ринок, а й ціннісні пропозиції іншим учасникам ринку до співпраці в бізнес-процесах. Такі пропозиції можуть стосуватися окремих елементів бізнес-процесів, які підприємство виконує краще інших (або ж дешевше, ніж інші за однакового рівня якості кінцевого продукту) – і це підвищить конкурентоспроможність усього бізнес-процесу, в якому підприємство може стати співвиконавцем.

Остання перевага особливо використовується вітчизняними підприємствами, які працюють за толінговими схемами – наприклад, у легкій промисловості. Сучасна технологічна база в поєднанні з суттєво нижчою ціною робочої сили дає змогу таким підприємствам функціонувати з невисокими прибутками, але стабільно. Такі бізнес-моделі і стратегії роботи з ринком популярні не тільки у промисловості, а й у сфері послуг. Цифровізація значно прискорила налагодження процесів такої партнерської взаємодії і розширила можливості і напрями розвитку ринкового потенціалу малих і середніх підприємств. Водночас обов'язковою умовою такого розширення є підтримання економічної результативності бізнесу.

В світлі зазначеного вважаємо за необхідне уточнити запропоноване раніше визначення ринкового потенціалу підприємства і подати його у такому вигляді. Ринковий потенціал підприємства – це інтегрована система внутрішніх можливостей, ресурсів і компетенцій, що забезпечує його здатність бути проактивним у реалізації актуальних ринкових можливостей, створюючи ціннісні пропозиції для задоволення споживчих потреб з урахуванням їх економічної результативності та сталого розвитку бізнесу.

Отже, ринковий потенціал підприємства формується його здатністю створювати і пропонувати ринку привабливі для споживачів ціннісні пропозиції. Залежно від специфіки і сфери діяльності підприємства для цього створюється і використовується відповідна ресурсна база. Вона охоплює ресурси матеріальні і нематеріальні, людські, фінансові – у тій кількості і такої якості, які потрібні для створення затребуваних ринком товарів (послуг, робіт) відповідно до ринкової спеціалізації підприємства.

Проте ринковий потенціал підприємства у сучасній економічній науці розглядається не лише як сукупність ресурсів і компетенцій, а як динамічна система, що забезпечує його здатність адаптуватися, навчатися й оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Згідно з ресурсною концепцією підприємства [126], джерелом конкурентних переваг є унікальні ресурси, а в межах концепції динамічних здібностей [165] – уміння своєчасно

переорієнтовувати ресурси для використання нових можливостей. Таким чином, розвиток ринкового потенціалу – це процес посилення гнучкості підприємства, підвищення його спроможності реагувати на зміни середовища та формувати нові траєкторії зростання завдяки здатності створювати те, чого потребують споживачі. І для цього потрібні відповідні управлінські компетенції – організаційні, маркетингові, інноваційні, комунікаційні. Усі вони характеризують функціональну спроможність підприємства реалізувати свій ресурсний потенціал у ринкових умовах. Адже довгострокові ринкові переваги забезпечуються не просто ресурсами, а здатністю менеджменту підприємства їх інтегрувати, перебудовувати та ефективно використовувати.

Важливо ще раз підкреслити, що структура ресурсного забезпечення діяльності підприємства підпорядковується цілям створення споживчих цінностей для цільових груп покупців (клієнтів). Цим пояснюється наявність на ринку постачальників ресурсів аналогічного призначення, але різної якості – одні затребувані виробниками масового сегменту ринку, де важлива цінова відповідність пропозиції товару (послуги) рівню платоспроможності покупців, інші – виробниками, що виготовляють високоякісні товари для вузького кола споживачів (якість таких ресурсів має бути значно краща).

Водночас в кожному разі важлива не тільки ефективність ресурсозабезпечення, а й ресурсоспоживання, адже саме ефективність використання ресурсів формує додаткові конкурентні переваги у сприйнятті цінності ринкових пропозицій. Ця ефективність залежить від професійних компетенцій менеджменту підприємства. В умовах кризи і нестачі ресурсів топ-менеджмент підприємства має ухвалювати ті рішення, які, з одного боку, здатні зберегти можливості бізнесу функціонувати в обраній зоні господарювання, а з іншого – розширювати можливості прибуткового господарювання. Зокрема, через розвиток ринкового потенціалу підприємства. Для цього можуть використовуватися і ресурси інших учасників, що формує умови для довготривалого стратегічного партнерства. Це має особливу цінність для

сектору малих і середніх підприємств, які особливо чутливі до змін у бізнес-середовищі.

І тут важливо дотримуватися функціонального підходу в оцінюванні економічної привабливості нових ринкових можливостей, співвідносячи їх із відповідними складовими ринкового потенціалу підприємства в контексті очікуваного ефекту. Функціональний підхід дозволяє керувати розвитком ринкового потенціалу підприємства системно і комплексно – для того, щоб сформувати оптимальний баланс ресурсів і інструментів, орієнтованих на потреби споживачів, забезпечуючи міжфункціональну управлінську синергію. Кожна функція вносить свій специфічний вклад у реалізацію ринкових можливостей підприємства, але максимальний ефект досягається через їх координацію (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Змістове наповнення основних управлінських функцій за функціонального підходу в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства*

Функція	Зміст у структурі ринкового потенціалу	Очікуваний ефект
Стратегічне управління	Визначення напрямів розвитку ринкового потенціалу в контексті стратегічних цілей підприємства і цілепокладання в розрізі функціональних стратегій	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі
Управління маркетингом	Формування цільового ринку, управління попитом, просування товару, моніторинг ринку, клієнтів, конкурентів	Залучення нових сегментів споживачів, оптимізація моменту продажу, точне ціноутворення
Управління операціями (виробництвом)	Забезпечення гнучкості і ефективності виробництва за рахунок кращих технологічних рішень	Підвищення цінності товару для клієнта
Управління інноваціями	Розробка нових продуктів відповідно до ринкових трендів	Вихід на нові ринки, інноваційна перевага
Управління фінансами	Обґрунтування інвестицій у розвиток ринкової інфраструктури, контроль витрат	Раціональний розподіл бюджету на маркетинг та розвиток
Управління персоналом	Формування компетентної команди з навичками ринкової адаптації	Підвищення продуктивності, компетентнісна адаптивність персоналу

* сформовано автором

Отже, узагальнення наукових підходів дало змогу визначити і економічну сутність ринкового потенціалу підприємства – як інтегрованої характеристики, що поєднує сукупність його ресурсних, організаційних та інноваційних можливостей із здатністю ефективно реалізовувати їх у мінливому ринковому середовищі, отримуючи позитивний економічний результат завдяки фаховому управлінню процесами зі створення споживчих цінностей.

Позитивний економічний результат підприємство може отримувати в тому разі, якщо його пропозиції цінності ринку будуть кращими, ніж у конкурентів. Тому обґрунтування шляхів і методів розвитку ринкового потенціалу підприємств має здійснюватися з метою зміцнення їх конкурентоспроможності і сталого зростання. І в цьому світлі доцільно розглянути напрями та інструменти розвитку ринкового потенціалу підприємства, показати його зв'язок із динамікою зовнішнього середовища, а також врахувати ті особливості його розвитку, які стосуються різних етапів життєвого циклу підприємства і впливають на його здатність формувати конкурентні переваги і кількісно зростати, масштабуючи бізнес і зміцнюючи свої ринкові позиції.

1.2 Ринковий потенціал, ринкові можливості і конкурентоспроможність підприємства: взаємозалежність чинників формування і реалізації

Висока мінливість і складність сучасного ринкового середовища, пов’язані зі зростанням конкуренції, технологічними змінами та динамікою споживчого попиту зумовлюють постійні виклики сталому функціонуванню діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності, серед яких важливе місце займає розвиток ринкового потенціалу підприємства – як його здатності гнучко реагувати на зовнішні зміни й відкривати нові ринкові можливості.

У науковій літературі доволі часто терміни ринковий потенціал підприємства і ринкові можливості підприємства вживаються як синоніми – виходячи з того, що слово «потенціал» і розглядається як можливості. Але в контексті даного дослідження вважаємо за доцільне показати відмінності між цими поняттями, оскільки вони застосовуються до різних об'єктів.

Як зазначалось вище, у спрощеному трактуванні ринковий потенціал підприємства розглядається як його внутрішні можливості (сукупність його ресурсів і компетенцій), які можуть бути використані для задоволення потреб цільового ринку. А ринкові можливості визначають зовнішній простір для реалізації потенціалу підприємства. Вони виникають у результаті змін у структурі попиту, технологічних зрушень, трансформацій у галузевій конкуренції чи регуляторному середовищі (що відповідає позиції М.Портера на простір конкурентної боротьби – так званий «ромб конкурентоспроможності» [156]). У роботі Ф.Котлера і К. Келлера ринкові можливості визначаються як напрями, у яких підприємство може досягти конкурентних переваг, найповніше (компетентно, ефективно) використовуючи свої ресурси [145].

Щоб ці зовнішні щодо підприємства можливості були реалізовані, підприємство і має володіти відповідним ринковим потенціалом – здатністю виявляти, оцінювати та використовувати нові можливості для розвитку бізнесу швидше за конкурентів. Це випливає із теорії підприємницьких можливостей (Й. Кірцнер [144], Й. Шумпетер [159]), яка розкриває здатність суб'єкта господарювання виявляти нові шанси на ринку завдяки інноваційному мисленню та гнучкості управлінських рішень.

Беручи до уваги ці міркування, можна сказати, що ринковий потенціал підприємства є не просто сукупністю його внутрішніх ресурсів, а інтегрованою здатністю виявляти, формувати й використовувати ринкові можливості. Тобто, він включає зовнішні можливості, але лише ті, які підприємство спроможне розпізнати, адаптувати під себе і використати. На наш погляд, це можна подати у вигляді трирівневої структури ринкового потенціалу підприємства:

1) потенціал як база (ресурсно-компетентнісний рівень) – це внутрішні ресурси підприємства, компетенції його працівників, зрештою, сюди ж можна віднести і цифровізацію, яка забезпечує вищу гнучкість бізнес-процесів;

2) потенціал як здатність виявляти можливості (аналітико-маркетинговий рівень) – проявляється у здатності ідентифікувати ринкові зміни, розпізнавати появу ринкових трендів, виявляти незадоволений попит тощо;

3) потенціал як здатність реалізувати можливості (ринковий рівень) – вміння перетворювати можливості на результати (через різного роду інновації, які сприяють кращому сприйняттю традиційного товару, або ж промисловому освоєнню продуктових інновацій; можливі також інтеграційні процеси з партнерами, що збільшують можливості підприємства рекомбінувати ресурси і компетенції і швидше використовувати шанси, які надає нова ринкова ситуація).

Отже, ринкові можливості – це не зовнішня протилежність ринковому потенціалу, а швидше його прояв у конкретному ринковому середовищі. І для реалізації ринкового потенціалу має бути структурована готовність підприємства діяти проактивно в різних ринкових ситуаціях. Так, В. Кучинський підкреслює, що «зовнішнє середовище визначає стратегію підприємства, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх складових внутрішнього середовища зовнішнім умовам, … вплив факторів та негативних наслідків економічної кризи на вітчизняні підприємства підвищує значення оцінки ризику їх діяльності» [53]. А це потребує не тільки достатньої для входження у новий напрям діяльності ресурсної забезпеченості, а й ефективних маркетингових, збутових та комунікаційних стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, зберігати конкурентні позиції та нарощувати економічні результати навіть в умовах нестабільного середовища. Схематично взаємозв’язок ринкового потенціалу і ринкових можливостей підприємства показано на рис. 1.3.

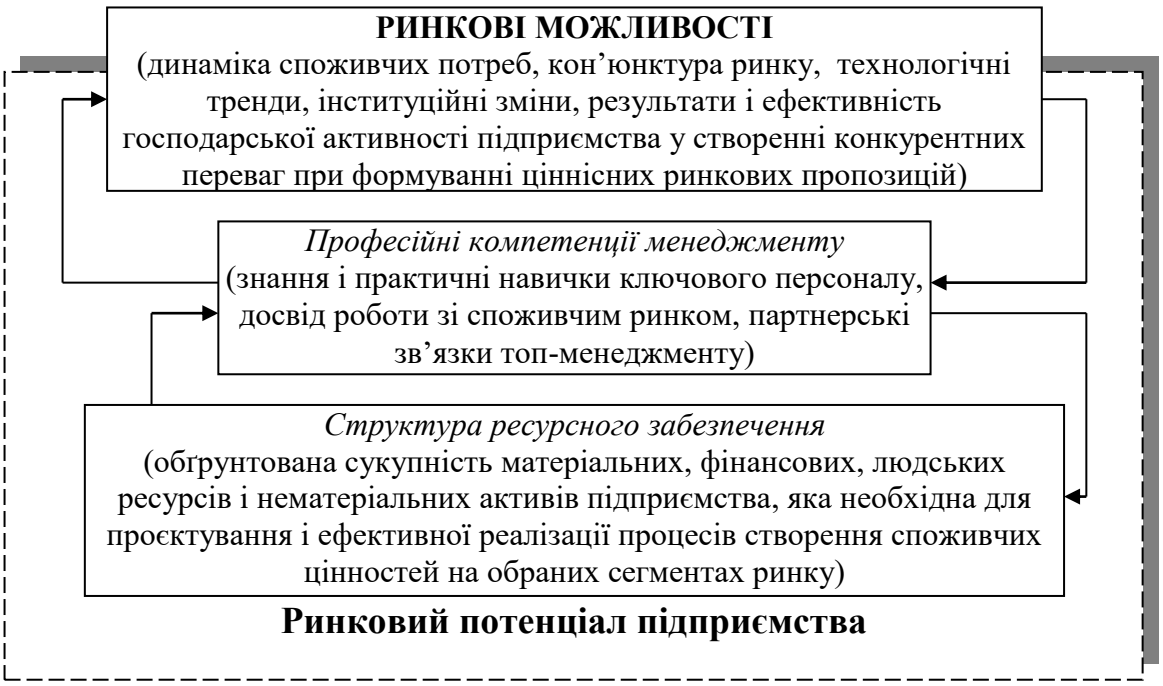


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок ринкового потенціалу і ринкових можливостей підприємства*

* розробка автора, опубліковано у [51]

Таким чином, в результаті дослідження характеристик ринкового потенціалу підприємства було встановлено:

- «ринковий потенціал підприємства» – це економічна категорія, що відображає здатність підприємства до розвитку та ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Його реалізація можлива лише за наявності відповідних ресурсів, компетенцій персоналу та організаційних можливостей, які забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

- «ринковий потенціал підприємства» характеризується певним дуалізмом, оскільки поєднує у собі стратегічні можливості досягнення запланованих цілей розвитку та адаптивну здатність реагувати на стохастичні впливи ринкового середовища. Такий дуалізм відображає взаємозалежність між цілеспрямованим формуванням потенціалу і його динамічною реакцією на зміни зовнішніх умов що визначає реальну конкурентоспроможність підприємства;

- управління розвитком «ринкового потенціалу підприємства» доцільно здійснювати в процесі підготовки до реалізації запланованої конкурентної стратегії; відповідні заходи можуть носити тільки адаптивний характер (підвищення гнучкості підприємства та його здатності адаптуватись до ринкових змін) або ж системно-трансформаційний (якісні зміни своєї ресурсно-компетентнісної бази і маркетингово-аналітичних спроможностей). В обох випадках важливо, щоб вирішувались питання сталості – досягалась спроможність підприємства до гармонійного, довготривалого і економічно результативного функціонування на ринку. Це дає підстави для твердження, що розвиток підприємства в ринковому середовищі доцільно розглядати як послідовний процес еволюції його ринкового потенціалу – для підтримання здатності створювати і реалізовувати ті товари і послуги, що мають споживчу цінність у відповідному ринковому контексті. Цим завданням мають підпорядковуватись усі управлінські дії і рішення, однак домінуючими тут будуть рішення, що відносяться до сфери стратегічного менеджменту.

І тут можна бачити прямий зв'язок цих категорій із конкурентоспроможністю підприємства. Згідно з ресурсною концепцією Дж. Барні [126], конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю унікальних, важко відтворюваних ресурсів і компетенцій. Розвитком цієї ідеї є теорія динамічних здібностей, автори якої (Д.Тісс та Дж. Різано [165]) підкреслили важливість уміння адаптувати, інтегрувати та оновлювати ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, ринковий потенціал формується під впливом не лише наявних ресурсів, а й управлінських механізмів, які забезпечують їх ефективне використання. А конкурентоспроможність підприємства в цьому контексті стає результатом ефективної реалізації ринкового потенціалу через використання зовнішніх можливостей. І це досягається не стільки поточним станом ресурсів, скільки здатністю підприємства постійно їх оновлювати, комбінувати та спрямовувати на створення нової цінності для споживачів. Відтак, розвиток ринкового потенціалу підприємства стає стратегічною передумовою підтримання та

зміцнення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі – через формування стійких конкурентних переваг за рахунок диференціації продукції, інноваційності, якості обслуговування чи зниження витрат.

Таким чином, викладене вище дає змогу стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є функцією взаємодії його ринкового потенціалу та ринкових можливостей. Ефективне управління цими елементами передбачає системний підхід, орієнтований на безперервне оновлення ресурсів, пошук нових можливостей та підвищення адаптивності до ринкових змін. Саме така взаємозалежність чинників формування та реалізації ринкового потенціалу створює теоретичне підґрунтя для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Цільова установка на довгострокову й системну роботу з розвитку ринкового потенціалу підприємства випливає із його зв’язку з конкурентоспроможністю. Очевидність такого зв’язку підкреслюється вітчизняними науковцями. Зокрема, на часову детермінованість ринкового потенціалу підприємства вказує Т. Зайчук, зазначаючи, що ринковий потенціал змінюється під впливом змін «споживчих звичок, уподобань та пріоритетів, культурних цінностей, доходів, технологій, рівня цін, змінами в законодавстві та ін. ... Підприємство не завжди має можливість керувати цими чинниками, але саме вони визначають розвиток ринку. ... З цієї причини основна увага підприємств спрямовується на передбачення змін зовнішнього середовища та ідентифікацію можливостей подальшого розвитку. Прогноз обсягів продажу підприємства робиться на основі припущення про те, що воно завоює певну частку ринку та на основі розміру сегмента, етапу його життєвого циклу та потенціалу прибутковості» [32].

І чим більшою є мінливість зовнішнього середовища, чим швидше змінюються смаки і вподобання споживачів на тому сегменті ринку, який визначено стратегічними зонами господарювання підприємства, тим більше уваги мають приділяти менеджери аналізу зовнішнього середовища. Власне,

сучасні інформаційні технології і набули такого поширення в бізнесі, що дають змогу помічати ці зміни майже в режимі реального часу. Вони дають змогу краще оцінити ризики та мінімізувати їх можливі наслідки, обираючи варіанти розвитку бізнесу в певному бізнес-середовищі. А це, як правильно зазначають І. Гонтарєва зі співавторами, надзвичайно важливо для українського бізнесу, який працює в умовах війни і вимушений щоденно адаптувати свою діяльність в режимі реального часу для збереження свого місця на ринку [20].

Відповідно і реагування на них відбувається швидше – з метою приведення у відповідність до виявлених на ринку трендів (чи нових обставин, які ще не набули сталості, але за слабкими сигналами ринку їх можна помітити і моніторити їх вплив на діяльність підприємства) внутрішнього середовища підприємства. Тим самим можна підтримувати на прийнятному рівні здатність підприємства задовольняти ринкові запити – швидше конкурентів або ж не відстаючи від них і зберігаючи свою ринкову нішу. А саме це лежить в основі конкурентоспроможності будь-якого підприємства, яке працює в ринкових умовах, де інструменти державного регулятивного призначення та організаційний ресурс регіональних органів управління формують лише інституційне поле економічної діяльності, задаючи інституційними важелями пріоритетні орієнтири розвитку, а підприємства формують свої стратегічні цілі і прагнуть досягати їх найбільш ефективно, опираючись на власний ресурсний і компетентнісний потенціал і своє бачення способів і форм економічної взаємодії з іншими учасниками ринку та їх ринковими пріоритетами [163]. Агрегована сукупність зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, детермінуючи його ринкові можливості та вказуючи напрями розвитку ринкового потенціалу, середовища, наведена в табл. 1.3.

Аналіз поданої в таблиці множини зовнішніх чинників показує, що найбільш вагомий безпосередній вплив на розвиток ринкового потенціалу малих підприємств мають ринкові актори мікросередовища – конкуренти, споживачі та постачальники. Їх діяльність безпосередньо впливає на операційну ефективність, рівень конкурентоспроможності та здатність малого

підприємства адаптуватися до ринкових змін. Саме від гнучкості взаємодії з цими суб'єктами залежить швидкість реагування підприємства на потреби ринку й ефективність використання його потенціалу.

Таблиця 1.3 – Детермінанти ринкового середовища підприємства, що впливають на розвиток його ринкового потенціалу*

Група чинників	Конкретизація чинників	Сутність впливу на ринковий потенціал
1	2	3
1. Середовище прямого впливу		
Конкуренти	Рівень конкуренції у галузі; частка великих гравців; поява нових учасників ринку; цінова політика конкурентів	Визначає необхідність інновацій, оптимізації цінової стратегії, підвищення якості; спонукає до пошуку ринкових ніш
Споживачі	Зміна потреб і запитів; купівельна спроможність; лояльність клієнтів; швидкість реакції на зміни попиту	Впливає на формування продуктового асортименту, політики ціноутворення, маркетингових стратегій
Постачальники	Умови постачання ресурсів; стабільність цін; наявність альтернативних джерел; якість матеріалів	Визначає витратну частину, якість кінцевого продукту, рівень залежності МСП від окремих партнерів
Посередники (дистриб'ютори, логістичні компанії)	Доступ до каналів збуту; вартість і швидкість логістики; ефективність дистрибуції	Впливають на обсяги продажів, географію ринку, витрати на просування
Фінансові інституції	Доступність кредитів і грантів; умови фінансування; вимоги до забезпечення	Визначають можливості розширення виробництва, впровадження інновацій, виходу на нові ринки
Органи влади (державні та регіональні)	Податкова політика; дозвільна система; програми підтримки МСП регуляторна стабільність	Створюють умови або бар'єри для розвитку, стимулюють участь у програмах підтримки бізнесу
Партнери / бізнес-асоціації	Можливості кооперації; участь у кластерах; обмін досвідом, інформаційна підтримка	Сприяють інтеграції МСП у ринкові мережі, підвищують конкурентоспроможність, створюють можливості для спільного розвитку
2. Середовище непрямого впливу		
Політико-правові чинники	Законодавча стабільність; дерегуляція; антикорупційні заходи; політична ситуація	Визначають рівень передбачуваності бізнес-середовища, захищеність прав власності, інституційну підтримку підприємництва
Економічні чинники	Темпи зростання ВВП; рівень інфляції; валютний курс; купівельна спроможність населення	Визначають загальні умови функціонування ринку, формують місткість попиту, впливають на фінансові результати діяльності

Кінець таблиці 1.3

1	2	3
Соціально-демографічні чинники	Рівень зайнятості; структура населення; рівень освіти; споживчі цінності	Впливають на кадровий потенціал підприємства, споживчу поведінку, формують цільові сегменти ринку
Технологічні чинники	Розвиток інформаційних технологій; цифровізація; автоматизація; доступ до інновацій	Сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, створенню нових продуктів і каналів комунікації
Екологічні чинники	Екологічні стандарти; вимоги до виробництва; екологічна політика держави; «зелена» сертифікація	Визначають напрям технологічної модернізації, стимулюють розробку екологічно безпечних продуктів, формують позитивний імідж
Культурно-ціннісні чинники	Ділова культура; етичні норми; традиції споживання; ставлення до підприємництва	Формують поведінкові моделі підприємців і споживачів, впливають на стиль управління та взаємодію з партнерами

* сформовано автором

Так, високий рівень конкуренції одночасно виступає потужним стимулом до інновацій і підвищення ефективності, але за умов обмежених ресурсів малих підприємств він може знижувати їх здатність до розвитку. Зміна купівельних переваг і платоспроможності споживачів має прямий та сильний вплив на динаміку збуту, змушуючи підприємства оперативно адаптувати під них асортимент і маркетингову політику – і підприємство має посилювати ці складові свого ринкового потенціалу. Стабільність постачальників та фінансових інституцій впливає позитивно на діяльність малих підприємств, забезпечуючи ресурсну та інвестиційну стійкість для кількісного зростання. Водночас їх нестабільність погіршує умови для реалізації ринкових можливостей малих підприємств. Технологічні фактори мають зростаючий позитивний ефект, оскільки сприяють цифровізації, підвищенню продуктивності та виходу на нові ринки. Соціально-демографічні, екологічні й культурно-ціннісні чинники здебільшого мають помірний опосередкований вплив, але визначають довгострокові тенденції.

Серед макрорівневих детермінант найбільш визначальними є економічні та політико-правові чинники, які формують інституційне поле і окреслюють стратегічні рамки функціонування бізнесу. Економічна нестабільність,

інфляційні процеси та коливання валютного курсу мають негативний і високий рівень впливу, обмежуючи інвестиційну активність малого бізнесу. Водночас стабільна державна політика, прозорі регуляторні процедури та доступ до програм підтримки впливають позитивно, створюючи умови для розширення ринкового потенціалу підприємств, що здатні формувати конкурентні переваги. В тому числі – залучаючи до цього широке коло зацікавлених у розвитку конкретного бізнесу осіб (стейкхолдерів). Ця зацікавленість може опиратися на різні мотиваційні чинники – від персоналізованих економічних вигод (наприклад, через участь у прибутках, оплаті праці, додаткових бонусах для тих, хто ініціативно і наполегливо працює над розширенням ринкових можливостей підприємства і розвитком його ринкового потенціалу) і до інших контактних аудиторій, які зацікавлені в розвитку бізнесу на території громади чи регіону. Такий інтерес стейкхолдерів особливо відчутний у сфері інноваційного бізнесу і форми реалізації цього інтересу також є доволі інноваційними, які закладаються передусім в інституційному полі (див. дод.Б, табл.Б.1). З огляду на свободу підприємницького вибору спонукальна сила складових інституційного середовища має бути доволі відчутною і переважати ризики інших варіантів вибору ринкових можливостей власника бізнесу, що схематично відображено нами на рис.1.4 [103].

Очевидно, що ефективне формування ринкового потенціалу підприємств потребує системного моніторингу зовнішнього середовища, виявлення ключових можливостей і загроз, а також розроблення адаптивних стратегій реагування. Тому кожен ринковий контекст, в якому функціонує підприємство (чи планує входити) має усебічно досліджуватись, співвідноситись із внутрішніми можливостями підприємства і формувати поле потенційних (бажано стійких) конкурентних переваг підприємства у процесах створення цінностей для ринку. А реалізація ринкового потенціалу в контексті економічно привабливих і стратегічно перспективних ринкових можливостей потребує розроблення конкурентних стратегій, які забезпечуватимуть кількісне зростання підприємства.

Такі конкурентні стратегії мають опиратись на інновації (як процесні так і продуктові) – перші можуть створювати організаційні або технологічні умови для посилення конкурентних переваг у ціновому діапазоні споживчих характеристик продукції чи послуг підприємства, а другі – розширювати діапазон функціональних характеристик споживчих цінностей для задоволення потреб цільових груп покупців і навіть формувати нові ринкові ніші, де конкурентна боротьба має зовсім інший формат.

Рисунок 1.4 – Мотиваційне поле вибору економічної поведінки учасників ринку*

*адаптовано автором на основі [100, с.223]

Вплив інновацій на розвиток ринкового потенціалу і реалізації ринкових можливостей сучасних підприємств є надзвичайно потужним. Якщо раніше запровадження новацій розглядалося лише як один із численних інструментів протидії ринковій конкуренції, то сьогодні вони дедалі більше виступають

основним джерелом формування стійких конкурентних переваг. Схематично це показано на рис.1.5.

Рисунок 1.5 – Вплив інновацій на розвиток конкурентних переваг підприємства і його ринкових можливостей*

* адаптовано на основі [97, с. 33]

Це зумовлює віднесення результативної та ефективної інноваційної діяльності до статусу стратегічного елементу конкурентної політики підприємства. Інновації не лише забезпечують оптимізацію витрат і зростання прибутковості, а й сприяють формуванню нових потреб споживачів, створюють передумови для виходу на нові сегменти ринку, зокрема й зовнішні. Таким чином, інноваційна діяльність стає фундаментом для розширення ринкової присутності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Проте успіх інноваційної діяльності підприємств значною мірою визначається не стільки технологічною новизною продукту, скільки ефективністю маркетингових стратегій та здатністю адаптувати інновації до потреб ринку [174]. Такий підхід, обґрунтований у праці П. Дойля «Markets and Innovation» [133], акцентує увагу на ринковій орієнтації як ключовій детермінанті комерційної життєздатності інновацій. Таке твердження підкріплюється практикою – численні дослідження успіху на ринку інноваційних продуктів засвідчують, що переважна їх більшість виникли з ідей, породжених ринком. За деякими даними, у США більше 90% промислових та сервісних підприємств регулярно проводять маркетингові дослідження, у Німеччині та Великій Британії організовують та/або замовляють ринкові та внутрішні дослідження близько 75% усіх господарюючих суб'єктів (цит. за [115]).

І це означає, що розвиток ринкового потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції та динаміки інноваційного середовища потребує інтеграції новітніх маркетингових технологій як ключової складової управлінської стратегії. Це передбачає: по-перше, використання маркетингових дослідницьких технологій (зокрема, діджитал-аналітики, систем CRM, штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів тощо) з метою виявлення латентного попиту та очікувань цільових груп споживачів на інновації; по-друге, розгортання сучасних стратегій маркетингових комунікацій (омніканальні платформи, персоналізований контент, просування через digital-екосистеми) для ефективного просування нових продуктів, формування лояльності до бренду та прискорення комерційного освоєння інновацій.

Отже, при розробленні рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що в сучасній економіці він розкривається не лише через пропозицію інновацій, а передусім через вміння визначити, сформувати та задовольнити попит на них. Це виводить маркетинг із допоміжної функції у ранг ключового драйвера стратегічного розвитку й конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що ринковий потенціал підприємства виступає внутрішньою базою його готовності діяти, а ринкові можливості – зовнішнім полем його реалізації. Відповідно управлінські рішення мають стратегічно забезпечувати реалізацію ринкових можливостей, слугувати механізмом перетворення ринкового потенціалу у ринкові переваги, які дають змогу зміцнювати і розвивати ринкові позиції підприємства. На нашу думку, такий взаємозв'язок ринкового потенціалу, ринкових можливостей і ринкових переваг відображає системний характер стратегічного управління, заснованого на постійному моніторингу ринкових процесів та узгодженні внутрішніх ресурсів із динамікою зовнішнього середовища. Це узгодження має здійснюватися таким чином, щоб внесені зміни у внутрішнє середовище підприємства підвищували його спроможність формувати конкурентні переваги – адже саме це сприятиме підвищенню економічної результативності бізнесу і кількісному зростанню показників діяльності підприємства на ринку.

Важливо підкреслити, що зміст (і ефективність) управлінських рішень щодо розвитку ринкового потенціалу залежить від етапу життєвого циклу (ЖЦ) підприємства. Так, на етапі становлення бізнесу і вибору ринкової ніші управлінські рішення мають бути спрямовані на формування базових компетенцій і накопичення ресурсів – для того, щоб мати змогу реалізувати бізнес-ідею, вийти з нею на споживчий ринок. На етапі зростання акцент переноситься на розширення ринкового потенціалу – в напрямі розвитку маркетингових, інноваційних та виробничих можливостей.

На етапі зрілості менеджмент має забезпечити гнучкість і оновлення потенціалу, щоб зберегти конкурентні переваги в умовах насичення ринку. Нарешті, в період спаду діяльності для недопущення занепаду бізнесу ключовим завданням є реструктуризація та переформатування ринкового потенціалу з метою освоєння нових ринкових можливостей або переходу до нових сфер діяльності. Авторське бачення взаємозв'язку ринкового потенціалу, ринкових можливостей і конкурентоспроможності підприємства в розрізі етапів життєвого циклу подано в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок ринкового потенціалу, ринкових можливостей і конкурентоспроможності підприємства в розрізі етапів життєвого циклу*

Етап ЖЦ підприємства	Характеристика ринкового потенціалу	Характер ринкових можливостей	Фокус управлінських рішень	Цілі менеджменту	Тип конкурентної стратегії / ключові дії
Заснування	Потенціал формується, обмежений ресурсно, але високий інноваційний і підприємницький компонент	Невизначені, потребують дослідження й валідації	Проведення маркетингових досліджень, пошук ринкової ніші, створення MVP, гнучке тестування продукту	Визначити життєздатну бізнес-модель і знайти нішу	Стратегія фокусування і пробного позиціювання; agile-підхід, мінімальні витрати
Зростання	Потенціал зростає за рахунок накопичення знань, клієнтської бази, партнерств	Широкі – ринок реагує позитивно, зростає попит	Масштабування бізнесу, розвиток бренду, цифровізація продажів, оптимізація бізнес-процесів	Розширити ринкову присутність, збільшити частку ринку	Стратегія агресивного зростання, брендинг, цифрова експансія
Зрілість	Потенціал стабілізується, але знижується гнучкість; посилюється управлінська структура	Обмежені – більшість ніш заповнено, висока конкуренція	Вдосконалення сервісу, впровадження інновацій, управління витратами, розширення цільових сегментів	Зберегти конкурентні переваги, оптимізувати витрати	Стратегія диференціації та операційної ефективності, інновації в сервісі
Насичення	Потенціал частково вичерпано, потрібне оновлення або реструктуризація	Можливості зменшуються, попит стабільний або спадає	Оновлення продуктового портфеля, партнерські проєкти, пошук нових каналів збуту	Подовжити життєвий цикл продуктів, підвищити гнучкість	Стратегія оновлення і реновації, інтеграція або альянси
Спад (занепад) / трансформація	Потенціал втрачається або переформатовуються його джерела (цифровізація, ребрендинг)	Нові можливості виникають у суміжних ринках	Реструктуризація бізнес-моделі, ребрендинг, вихід на нові ринки, трансформація через цифровізацію	Відновити конкурентоспроможність або змінити модель бізнесу	Стратегія трансформації / ребрендингу / реінновації

* сформовано автором

Наведене вище дає підстави висловити авторську позицію щодо стратегічного означення сутності розвитку підприємства – в ринковому середовищі розвиток підприємства доцільно розглядати як послідовний процес еволюції його ринкового потенціалу. Такий підхід підкреслює динамічний характер ринкового потенціалу підприємства, який еволюціонує відповідно до етапів життєвого циклу підприємства – від формування ресурсної бази до її конверсії у ринкові можливості та подальшого оновлення. Зокрема, на початкових етапах управління зосереджується на формуванні потенціалу – створенні бази знань, компетенцій і ресурсів, що забезпечують майбутню здатність до дії (ідентифікації та реалізації ринкових можливостей). На етапі зростання цей потенціал трансформується у ширші і масштабніші ринкові можливості, тобто у здатність підприємства реалізовувати накопичені ресурси у вигляді конкурентних переваг. У фазі зрілості стратегічне управління спрямоване переважно на підтримання конкурентоспроможності шляхом оптимізації процесів, упровадження маркетингових інновацій і використання цифрових рішень. На етапі спаду пріоритетними стають завдання оновлення (урізноманітнення, рекомбінація) джерел потенціалу (як ресурсних, так і компетентнісних), пошук нових ринків, нових форматів бізнесу, а також – використання інтеграційних можливостей, що можуть забезпечити відновлення позитивної динаміки економічної діяльності.

Підкреслимо ще раз, що згідно ціннісно-орієнтованого управління у кожному новому циклі трансформації ринкового потенціалу підприємства для створення і реалізації конкурентних переваг має відбуватись на основі нових знань – оскільки саме нові знання дають змогу підприємству формувати унікальні компетенції. Їх унікальність забезпечує набагато краще проєктування і реалізацію процесів створення споживчої цінності, тому їх ще називають «ціннісно-утворювальними» [35, с. 132]; конкурентам важко їх скопіювати (запозичити без юридично оформленого дозволу на право використання інтелектуальної власності), тому вони залишаються тривалий час здатними забезпечувати конкурентні переваги. Це можуть бути принципово нові

виробничі технології, кращі способи організації бізнес-процесів, розроблені під специфічні завдання маркетингові технології, цифрові рішення спеціального призначення для убезпечення від зовнішнього втручання внутрішніх організаційних комунікацій тощо. Саме вони мають ставати основою конкурентних стратегій і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Слід зазначити, що вибір менеджментом певного типу конкурентної стратегії зазвичай опирається на усталене припущення про те, що підприємство обов'язково має обов'язково включатися у конкурентну боротьбу. І для цього воно має досягати досконалості у створенні споживчих цінностей для своїх цільових аудиторій. Проте розвиток інформаційних технологій зумовив появу в теорії конкуренції нових концепцій, в яких конкурентна боротьба змінювала свою форму – це впливає і на способи виявлення підприємствами ринкових можливостей. Це систематизовано нами в табл.1.5 на прикладі малих підприємств, які тільки відкривають для себе можливості працювати на ринку.

Кожна з цих концепцій формує власну логіку відкриття ринкових можливостей: Так, у межах теорії конкуренції за майбутнє (Г. Хамел, К. Прахалад) ринкові можливості малих підприємств пов'язуються з формуванням унікальних компетенцій, здатних створювати нові ніші ринку. Концепція «ціннісних дисциплін» (М. Трейсі, Ф. Вірсема) підкреслює, що можливості відкриваються через концентрацію зусиль на обраній моделі створення цінності – близькості до клієнта або продуктовому лідерстві. У теорії бізнес-екосистем і коеволюції (Дж. Мур) та співконкуренції (А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф) ринкові можливості формуються через інтеграцію у партнерські мережі, обмін знаннями й кооперацію між конкурентами. Концепція міграції цінності (А.Сливотскі) пояснює появу нових можливостей у тих сферах, де великі компанії втрачають гнучкість і клієнтоорієнтованість, що відкриває простір для дій малих фірм. Нарешті, концепція «блакитного океану» (К. Чан, Р. Моборн) розглядає ринкові можливості як результат створення інноваційного простору попиту, де конкуренція стає несуттєвою.

Таблиця 1.5 – Концепції конкуренції та їх роль у розкритті ринкових можливостей підприємства*

Концепція / Автори	Ключові положення	Способи формування (виявлення) ринкових можливостей	Специфіка малих підприємств
Теорія конкуренції за майбутнє К.Прахалада і В.Рамасвамі [76; 157]	Конкуренція спрямована на створення нових ринків і компетенцій майбутнього, а не лише на боротьбу за поточну частку ринку	Ринкові можливості відкриваються через випереджувальне бачення трендів і розвиток унікальних компетенцій	Малі підприємства можуть діяти як «піонери ніш» — швидко реагувати на нові потреби або створювати нові категорії продуктів/послуг
Теорія екосистем та коеволюції Дж. Мура [151]	Конкуренція перетворюється на коеволюцію компаній у межах бізнес-екосистем	Малі підприємства отримують доступ до нових можливостей через інтеграцію в мережі партнерств і спільних платформ	Вступ до локальних кластерів, участь у маркетплейсах або спільних стартапах для зростання ринкової видимості
Концепція «ціннісних дисциплін» М. Трейсі та Ф.Вірсеми [167]	Успіх залежить від вибору однієї з трьох стратегій: операційна досконаліть, лідерство у продукті або близькість до клієнта	Можливості з'являються через концентрацію на тій ціннісній моделі, яку підприємство здатне реалізувати найкраще	Для малих фірм ефективним є фокус на «близькості до клієнта» – гнучкість, персоналізація, сервіс
Концепція міграції цінності А.Сливотскі [161]	Цінність «переміщується» між секторами: втрачають ті, хто не адаптується до нових моделей задоволення потреб	Малі підприємства знаходять можливості в зонах, де великі компанії втратили гнучкість або клієнтоорієнтованість	Перехоплення клієнтів через цифрові канали, мобільні сервіси, швидкі зміни бізнес-моделі
Теорія спів конкуренції А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа [129]	Конкуренти можуть водночас співпрацювати й змагатися – створювати ринок разом, а потім ділити його	Ринкові можливості розкриваються через тимчасові альянси, спільні ініціативи або проєкти	Малі підприємства можуть об'єднувати ресурси для виходу на більші ринки (наприклад, спільні коворкінги, логістичні схеми)
Концепція «блакитного океану» Г. Чесбро, Кім У. Чена і Р.Моборна [132; 143].	Конкуренція стає непотрібною, якщо підприємство створює новий простір попиту - «блакитний океан»	Малі підприємства можуть створювати ринкові можливості через інноваційне поєднання ціни, корисності та емоційної цінності	Нішеві рішення, гібридні формати послуг, локальні бренди з унікальним досвідом для клієнта

* сформовано автором на основі вказаних у таблиці джерел

Спільним у цих концепціях можна назвати те, що для малих підприємств ринкові можливості не є наслідком масштабної конкуренції, а результатом гнучкого мислення, партнерської взаємодії та здатності до швидкої адаптації. Таким чином, сучасні концепції конкуренції трансформують розуміння ринкових можливостей – з пасивного сприйняття ринку на активне створення ринкового простору, що забезпечує зростання конкурентоспроможності.

Загалом, аналіз основних положень сучасних концепцій розвитку конкурентних переваг ще раз підтверджує висновок, що в умовах глобальної інформатизації суспільних і економічних процесів, які формують основу інформаційної економіки, пріоритетними складовими економічної поведінки промислових підприємств має бути розвиток можливостей набувати конкурентні переваги через створення нових знань і ефективного використання їх потенціалу шляхом втілення у різного роду інноваціях. Це свідчить про пріоритетність інноваційних чинників у формуванні й розвитку конкурентних переваг як окремих підприємств, так і національних економік.

Безумовно, надзвичайно важливу роль у нарощуванні ринкового потенціалу підприємства відіграють маркетингові технології. Вони мають забезпечувати не тільки позитивне сприйняття уже створених продуктів їх потенційними споживачами, а й обґрунтування структури асортиментного ряду продукції, що планується виробляти – як у відповідь на існуючі споживчі запити, так і з урахуванням тих ринкових трендів, які тільки зароджуються і фіксуються поки доволі слабо (так звані слабкі сигнали ринку). Саме з цих причин в останні десятиліття домінуючою концепцією управління став маркетинг-менеджмент, який особливого значення набуває в процесах планування інноваційного розвитку суб'єктів господарювання [105]. Абсолютно логічно надавати перевагу тим інноваціям, які забезпечать підприємству більшу гнучкість у роботі зі створення споживчих цінностей. Причому врахування цього важливо як при обґрунтуванні стратегічних управлінських рішень, так і тих, що наповнюють стратегію тактичними заходами і можуть варіюватися в межах цілей розвитку з огляду на поточну ринкову ситуацію. Це потребує осучаснення маркетингових інструментів і технологій – передусім у роботі зі споживачами.

1.3 Наукові підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу малого підприємства

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 стільки 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.

Аналіз наукових джерел з питань реалізації функції маркетингу в діяльності сучасних підприємств засвідчив значний рівень впливу маркетингу на ухвалення управлінських рішень в інших функціональних сферах – управління інноваціями, організаційними змінами і структурним розвитком, стратегічне управління і навіть управління операціями та персоналом. Тобто, підприємство, що прагне ринкового успіху, мусить формувати маркетинговий погляд на усі процеси, які можуть бути прямо або побіжно стосуватися ринку. Тому акцентування пріоритетної ролі функції маркетингу у формуванні й розвитку ринкового потенціалу підприємства бачимо в роботах багатьох науковців.

Як підкреслює Ж.-Ж. Ламбен, зростання ринкового потенціалу підприємства передусім забезпечується за рахунок розширення кола споживачів [148, с. 279]. Для цього необхідно застосовувати більш ефективні методи ринкової діяльності, зокрема сучасні маркетингові технології, що дозволяють цілеспрямовано охоплювати нові сегменти споживчого ринку, а також

посилювати маркетингову активність на традиційних цільових ринках підприємства. Тобто, методи взаємодії з ринком дедалі більше зміщуються в інформаційну площину, що зумовлено потребами сучасних споживачів, які очікують повної та доступної інформації про товар – від функціональних характеристик і ціни до умов післяпродажного обслуговування.

Адже для ефективної ринкової діяльності підприємству необхідно мати розгорнуту інформацію про кон'юнктуру ринку, попит, місткість, конкурентні товари, а також про наявність продукції у виробників і гуртовиків. Важливо також володіти аналітичними даними про цільові групи споживачів: їхні уподобання в асортименті, канали взаємодії з продавцями, формати торгівлі, структуру доходів тощо. Це дозволяє адекватно оцінити місткість ринку, сформувати оптимальний товарний асортимент з урахуванням запитів цільових аудиторій і краще задовольнити потреби споживачів.

Таким чином, концептуально функціонування підприємства має ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб цільового ринку та здатності прогнозувати їх зміни у перспективі. Це зумовлює необхідність пріоритетної ролі маркетингової служби в системі управління підприємством та передбачає її тісну взаємодію з усіма іншими функціональними підрозділами. Такий підхід дає змогу своєчасно коригувати стратегічні й оперативні плани, а також адаптувати всі види діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Цей принцип лежить в основі концепції маркетинг-менеджменту, яка набуває дедалі більшої актуальності в умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкість змін і конкуренція вимагають гнучких і скоординованих управлінських рішень.

На сьогодні в науковій літературі є багато трактувань сутності маркетинг-менеджменту. Зокрема, Ф. Котлер позиціонує маркетинг-менеджмент в системі управлінських концепцій як процес планування й реалізації маркетингової політики щодо ціноутворення, просування та розподілу продуктів і послуг, який спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [146, с. 46]. У цьому визначенні Ф.Котлер не говорить про споживачів та виробників – він має на увазі будь-яких ринкових агентів, що

вступають у процеси обміну. І це можуть бути як індивіди, так і колективні учасники (організації).

Цієї ж позиції дотримується і П. Дойль, зазначаючи, що маркетинг-менеджмент є діяльністю з виявлення цільових споживчих ринків, вивчення потреб споживачів, що формують ці ринки, створення і виробництва товарів, встановлення на них цін, вибору способів просування і розподілу для здійснення обміну, умови якого задовольняють потреби (відповідають інтересам) зацікавлених груп [133]. Вітчизняні науковці також підкреслюють комплексний характер маркетинг-менеджменту, який націлений на ефективне керування процесами створення і реалізації продукції (послуг) відповідно до запитів цільових груп споживачів. Критичний аналіз визначень сутності маркетинг-менеджменту [62; 117; 146] дозволяє виокремити кілька теоретичних підходів, які знайшли найширше відображення у науковій літературі. Серед них:

1. Функціональний підхід – розглядає маркетинг як інтегруючу функцію в системі загального менеджменту, яка забезпечує узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства відповідно до ринкових орієнтирів.

2. Товарний підхід – акцентує на специфіці маркетингової діяльності на різних етапах життєвого циклу товару, що дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії в динамічному конкурентному середовищі.

3. Системно-поведінковий підхід – трактує маркетинг як рушійну силу, здатну інтегрувати та спрямовувати поведінку всіх структурних елементів підприємства згідно зі змінами у зовнішньому середовищі, зберігаючи цілісність і адаптивність системи.

4. Інституційний підхід – розглядає маркетинг-менеджмент як сукупність правил і норм, що регулюють взаємодію структурних елементів організації між собою та з зовнішніми агентами з метою своєчасного реагування на зміну споживчих потреб через адаптацію товарної політики та підтримання конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Ключові ідеї та особливості цих підходів узагальнено в табл.1.6.

Таблиця 1.6 – Ключові ідеї наукових підходів до трактування сутності маркетинг-менеджменту*

Підхід	Ключова ідея	Особливості
Функціональний	Маркетинг як інтегруюча функція у системі загального менеджменту	Забезпечує координацію між підрозділами Орієнтує діяльність компанії на ринкові потреби
Товарний	Фокус на специфіці маркетингових рішень на різних етапах життєвого циклу товару	Визначення маркетингових стратегій залежно від фази розвитку товару Актуально для товароцентричних галузей
Системно-поведінковий	Маркетинг як механізм цілеспрямованої поведінки всієї організації відповідно до змін середовища	Інтегрує поведінку структурних елементів підприємства Формує адаптивну організаційну динаміку
Інституційний	Маркетинг-менеджмент як система правил взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем	Орієнтує організацію на дотримання інституційно закріплених правил взаємодії між учасниками економічних процесів Забезпечує правову основу адаптивного механізму

*сформовано автором на основі [55; 58; 62; 105]

У кожному із описаних наукових підходів до трактування маркетинг-менеджменту є своє раціональне зерно і вони не суперечать один одному, а доповнюють. І це дає змогу поєднати ті елементи визначень, які найближче відповідають сутності маркетинг-менеджменту в контексті управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. Пропонуємо таке авторське бачення сутності маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства – це домінуючий маркетинговий функціонал системи менеджменту, який формує аналітичний, комунікаційний та координуючий механізм забезпечення ефективної реалізації діяльності з організації створення, випуску й реалізації конкурентоспроможної продукції, сприяючи задоволенню потреб споживачів, зростанню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту нині вже стали звичною практикою в управлінській діяльності вітчизняних бізнес-структур і набули академічного викладення у навчальних посібниках та іншій науковій літературі (наприклад, [55; 58; 105; 111; 174]). Саме маркетинг-менеджмент дає змогу поєднувати стратегічне бачення з поточними діями, що й забезпечує оперативне реагування підприємств на ринкові виклики, на чому акцентує увагу, зокрема, А. Самокиша [93]. На цьому наголошує 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 [46].

Атрибут (лат. attributio) – ознака, тобто необхідна, наявна, суттєва властивість предмета чи явища, яка не є випадковою [109]. І. Ковшова сформувала набір із 38 основних ознак маркетингового менеджменту, класифікованих за трьома блоками: економічні, управлінські та маркетингові атрибути [46]. Дана класифікація може бути корисною для аналізу та вдосконалення маркетингової діяльності сучасних підприємств, однак вважали за потрібне особливо підкреслити таку характеристику, яка є важливою в контексті управління розвитком ринкового потенціалу підприємства – проактивність. Вона є результатом спільних зусиль маркетингу і менеджменту (рис.1.6)

Логіка поєднання атрибутів менеджменту, маркетингу та економіки очевидна – підтримання економічної результативності та фінансової стійкості підприємства забезпечується ефективним менеджментом, цілі і напрями керівних впливів якого визначаються у функціональному полі маркетингу. Ця триєдиність цілей будь-якого підприємства, яке функціонує у ринковому середовищі, є важливою умовою його розвитку і зростання. Так само ця взаємопов'язаність потрібна і для розвитку ринкового потенціалу підприємства – адже нові пропозиції цінності мають бути економічно вигідними для підприємства.І тоді це сприяє зростанню маси прибутку, забезпечує прийнятний рівень рентабельності. Зрештою – сприяє кількісному зростанню підприємства і зростанню цінності його активів на ринку.

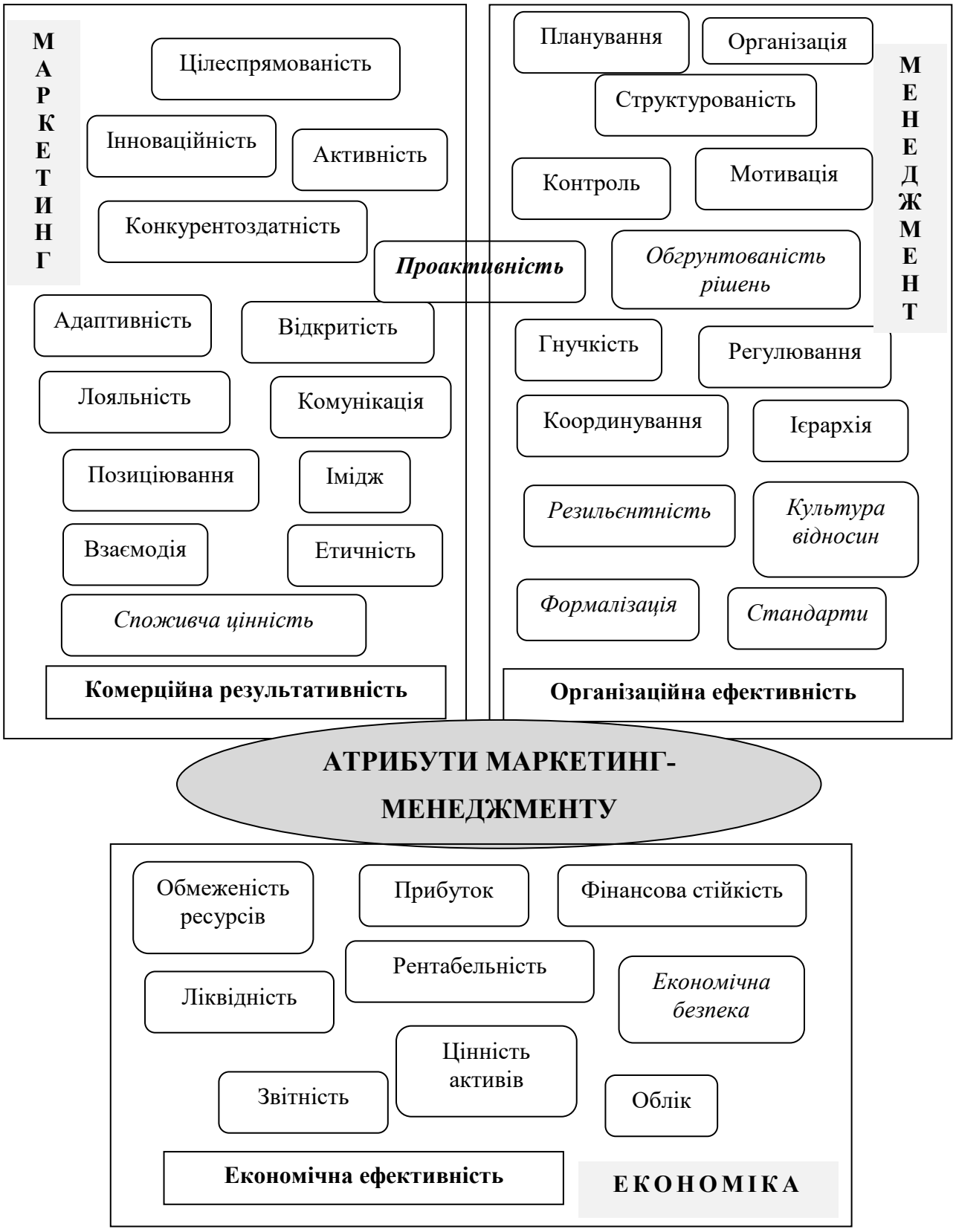


Рисунок 1.6 – Основні атрибути маркетинг-менеджменту*

* уточнено і доповнено (курсив) автором на основі [46; 58, с.12]

Слід особливо підкреслити значущість інноваційної складової в розвитку ринкового потенціалу малих і середніх бізнес-структур. Саме інновації є ресурсом довгострокового зростання – адже сучасна конкуренція все частіше базується на інтелектуальних, організаційних і культурних засадах, що формують здатність підприємства створювати нову цінність для споживача. Тому в переліку атрибутів маркетингу найбільше значення мають такі як інноваційність, гнучкість, ефективна взаємодія, релевантна комунікація, позиціонування, активність, а в переліку атрибутів менеджменту – швидкість ухвалення рішень, контроль, мотивацію, структурованість (функцій і сфер відповідальності), організаційну ефективність. Усе це сприятиме економічній результативності реалізації інноваційних рішень.

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 [55; 74; 97; 105]. Безумовно, новітні маркетингові інструменти, які стали результатом розвитку інформаційних технологій, значно поліпшили здатність підприємств розпізнавати появу нових ринкових трендів і формувати відповідні рекомендації для створення продуктових інновацій. Проте в 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.

Як випливає із ідеї, сформульованої Ф.Котлером, в основі маркетинг-менеджменту лежить поєднання процесного підходу в менеджменті (послідовна реалізація загальних функцій управління у роботі з керованими об’єктами) із системним підходом в маркетингу (вплив на поведінку споживачів має бути системним і всебічним – від вивчення їх потреб і до впливу на вибір ними того способу задоволення потреб, які пропонує суб’єкт впливу). Тобто, 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 [146]. З урахуванням цієї системності та цілеорієнтованості на ринкову результативність можна виділити ключові ідеї маркетинг-менеджменту, які можуть бути корисними для управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

1) Визначення ринкової орієнтації підприємства – тобто, виокремлення цільових груп споживачів, для яких підприємство буде створювати продукти (послуги), що матимуть таку споживчу цінність, яка спонукатиме споживачів до їх придбання. Це передбачає: а) здатність розуміти потреби цільових груп споживачів; б) розробляти продукти і послуги для їх задоволення; в) формувати таку маркетингову політику, яка забезпечуватиме ефективність просування продуктів (послуг) на ринок, адаптацію асортиментного ряду до ринкових змін та інноваційну чутливість підприємства. Залежно від типу ринку, зміст маркетингової політики і заходи для її реалізації відрізнятимуться – вони мають враховувати особливості сприйняття цінності цільових аудиторій споживачів.

2) Вибір маркетингових концепцій, що формуватимуть гнучкість учасника конкурентних змагань. Розвиток ринкового потенціалу підприємства – це не лише можливість реалізувати продукти і послуги, які підприємство випускає, а здатність підприємства діяти гнучко на ринку, оперативно уловлюючи ринкові тренди і зміни споживчих переваг. Цьому сприятиме реалізація таких концепцій маркетинг-менеджменту, які фокусують увагу на конкретних завданнях, що забезпечуватимуть таку гнучкість (табл.1.7)

Перші п’ять концепцій із наведених у таблиці не потребують коментарів, бо їх вплив на гнучкість підприємства (а значить – на зростання його ринкових можливостей) очевидний. Варто зупинитись детальніше на концепції бренду і довіри. Передусім, сильний бренд має чітко визначені цінності, місію та позиціонування. Це дозволяє компанії швидко адаптувати комунікацію, продукти та сервіси до нових умов без втрати автентичності. Наприклад, бренд зі

стійким іміджем інновацій може без ускладнень виводити на ринок нові продукти або модернізувати наявні.

Таблиця 1.7 – Основні концепції маркетинг-менеджменту, релевантні розвитку ринкового потенціалу підприємства*

Концепція	Основний фокус концепції	Вплив на ринковий потенціал підприємства
1.Концепція орієнтації на споживача	Формування пропозиції під потреби цільових груп споживачів	Розширення охоплення, зростання лояльності
2.STP (Segmentation – Targeting – Positioning)	Точний вибір сегментів, на яких працюватиме фірма	Ефективна концентрація зусиль підприємства
3.Маркетинг-мікс (4P / 7P)	Комплексна система впливу на ринок	Посилення конкурентних позицій
4.Концепція цінності для клієнта	Орієнтація на ціннісні переваги клієнтів	Зростання частки ринку та ринкової капіталізації
5.Інноваційний маркетинг	Вихід на нові ринки/сегменти	Динамічне розширення ринкового потенціалу
6.Концепція бренду та довіри	Довгострокове закріплення позицій на ринку	Стабільність ринкового потенціалу

* сформовано автором

Сильний бренд і високий рівень довіри з боку ринку спрощують залучення інвестицій та формування партнерств. Це відкриває додаткові ринкові можливості (наприклад, франчайзинг, стратегічні альянси тощо). Крім того, надійні бренди можуть варіювати ціни без значного ризику втрати клієнтів – бо споживач платить за цінність, а не лише за продукт. І це дозволяє компанії маневрувати в умовах ринкових коливань. А все разом сприяє стабільності ринкових позицій і створює міцний фундамент для збільшення ринкового потенціалу підприємства.

Імплементація основних функцій маркетингу в систему цілеозначення менеджменту в контексті розвитку ринкового потенціалу підприємства подана в (табл.1.8)

Таблиця 1.8 – Основні функції маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства*

Функція маркетингу	Змістове наповнення функції	Вплив на розвиток ринкового потенціалу
Аналітична	Моніторинг ринку, попиту, трендів, конкурентів	Виявлення нереалізованого потенціалу
Продуктова	Створення/модифікація товарів згідно потреб	Досягнення відповідності запитам ринку
Цінова	Гнучке ціноутворення	Підвищення доступності для різних сегментів
Збутова	Розвиток каналів збуту	Розширення ареалу охоплення
Комунікаційна	Побудова і зміцнення довіри	Зростання конверсії та пізнаваності
Інноваційна (R&D інтеграція)	Виведення новинок на основі запитів ринку	Активне формування й нарощування ринкового потенціалу

* складено автором

Виділене в таблиці змістове наповнення функції маркетингу носить переважно оперативно-тактичний характер і є відображенням реактивного реагування менеджменту підприємства на ринкові зміни. Водночас невід'ємною складовою маркетинг-менеджменту є і стратегічна спрямованість планованих змін, яка втілюється у різні типи маркетингових стратегій – залежно від здатності підприємства формувати конкурентні переваги певного типу і стану/динаміки ринку. Та в усіх типах стратегій червоною ниткою простежується завдання збільшення ринкових можливостей – як через формування нових конкурентних переваг, так і через масштабування існуючих (табл.1.9)

Таблиця 1.9 – Стратегії маркетингу в контексті розвитку ринкового потенціалу підприємства*

Тип стратегії	Вплив на ринковий потенціал
Інтенсивний розвиток	Зростання за рахунок активної роботи на поточному ринку (глибина проникнення)
Інноваційна стратегія	Розширення ринкового потенціалу через нові продукти/послуги
Диверсифікація ринку	Освоєння нових ринків або сегментів (географічних або демографічних)
Ціннісно-орієнтована стратегія	Формування унікальних переваг, що довгостроково сприяють зміцненню ринкового потенціалу підприємства

* складено автором

Отже, маркетинг-менеджмент у контексті розвитку ринкового потенціалу – це не просто збут чи реклама, а система стратегічного управління цінністю, попитом і конкурентоспроможністю підприємства. Через технології та інструменти маркетинг-менеджменту відбувається адаптація підприємства до ринку, здійснюється пошук нових точок зростання, планується виведення нових продуктів і захоплення нових ринкових ніш. Це підтверджується навіть атрибутикою маркетинг-менеджменту, яка поєднує в собі маркетингові та управлінські складові з орієнтацією на дотримання тих економічних параметрів діяльності, які є основою ринкової стійкості і конкурентоспроможності підприємства.

Найбільшу користь приносить перехід до концепції маркетинг менеджменту великим компаніям – вони мають достатньо ресурсів, для того, щоб повною мірою використовувати сучасні цифрові аналітичні інструменти, формуючи в реальному часі картину динаміки споживчих запитів і послуговуючись штучним інтелектом розробляти дизайн нових продуктів відповідно до нових трендів. Водночас і для малих підприємств, які володіють високим ступенем організаційної гнучкості, але мають обмежені ресурси, застосування маркетинг-менеджменту дає змогу [50] :

1. Оптимізувати використання наявних ресурсів – за рахунок точнішої сегментації ринку, цільового позиціонування та персоніфікованих комунікацій.
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 слабко 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.

Розвиток і нарощування ринкового потенціалу сучасного підприємства неможливий без активної і цілеспрямованої інноваційної діяльності. В умовах ринкової турбулентності, динамічної зміни споживчих переваг та технологічного оновлення, особливо актуальним стає питання гнучкої адаптації бізнесу. Для малих та середніх підприємств (МСП), які мають обмежені ресурси, але високу адаптивність, ключовим завданням стає пошук ефективних способів задоволення потреб цільових сегментів з урахуванням нових ринкових реалій. Здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики через реалізацію навіть інкрементальних (поліпшувальних) інноваційних змін є запорукою підтримання його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Загалом, випливаючи із наведеного вище, можна стверджувати, що система маркетингу-менеджменту має повною мірою використовувати потенціал маркетингової функції для того, щоб збільшити ринкові можливості підприємства, використовуючи потенціал інновацій. І послідовність прийняття та коригування рішень у сфері роботи з інноваціями за системою маркетинг-менеджменту може бути алгоритмізована (рис.1.7).

Наведена схема показує, що реалізація концепції маркетинг-менеджменту даватиме змогу керівникам підприємства [105, с.46]:

- оцінити позицію підприємства на ринку (аналіз частки ринку, ринкові позиції порівняно з провідними конкурентами);
- визначити цілі і стратегії розвитку, а також комплекс заходів для досягнення розроблених стратегій у кожній сфері діяльності;
- узгоджувати розроблені функціональні та бізнес-стратегії між собою;
- розподілити кадрові, фінансові, матеріальні і інші ресурси між усіма видами діяльності з урахуванням визначених стратегічних пріоритетів, що сприятиме мінімізації витрат виробництва та обігу.

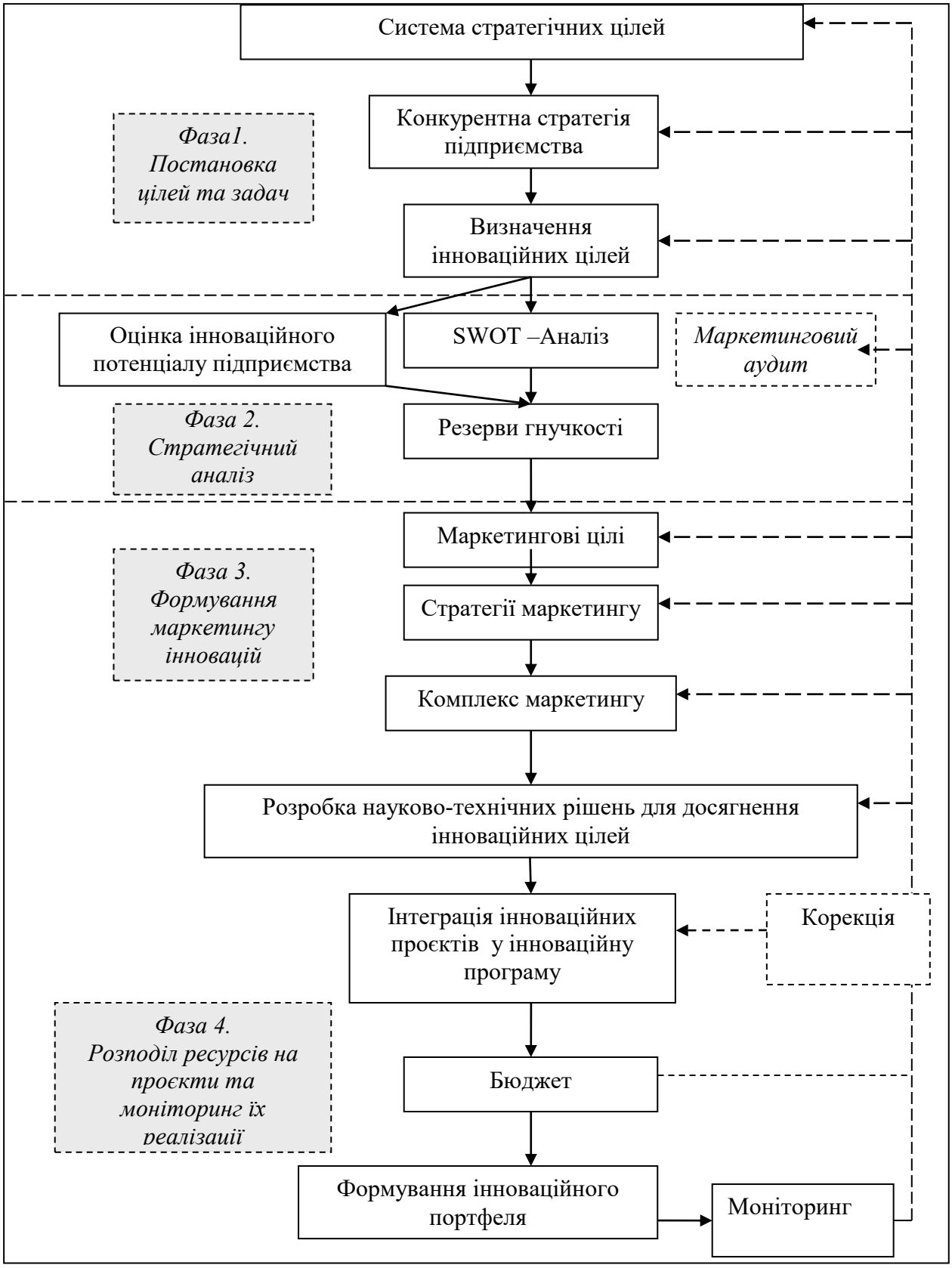


Рисунок1.7 – Послідовність прийняття рішень в організації, що працює за системою маркетинг-менеджменту*

* адаптовано на основі [105, с. 47]

Як справедливо зазначають В.Беспалов та Д.Фесюн, маркетинг нині стає ключовим інструментом формування та реалізації потенціалу ринкового зростання [7]. У контексті завдань інноваційного розвитку маркетинг-менеджмент набуває статусу стратегічного ресурсу – не лише як допоміжна функція, а як центральна складова системи управління ринковим розвитком. Саме маркетинг дозволяє МСП формувати актуальні конкурентні переваги, оперативно реагувати на зміни середовища, виявляти нові можливості та перетворювати їх у реальні комерційні результати.

Це дуже важливо для малих підприємств, де кожне управлінське рішення має високий рівень ризику. І саме маркетингова функція забезпечує обґрунтованість вибору напрямів розвитку та дозволяє уникати хаотичних експериментів. Маркетинг виступає каналом інтеграції ринкових знань у всі стадії створення цінності – від ідеї до реалізації продукту або послуги.

Завдяки ефективному маркетинг-менеджменту підприємство може:

– ідентифікувати нішеві потреби та адаптувати продукт до конкретного сегменту ринку;

– здійснювати моніторинг ринкових трендів і прогнозувати зміни;

– коригувати асортиментну політику з урахуванням життєвого циклу продукції;

– оптимізувати цінову та збутову стратегію, зберігаючи при цьому прибутковість;

– налагоджувати і підтримувати тривалу взаємодію з партнерами на взаємовигідних умовах.

В сучасному трактуванні стратегічного маркетингу (зокрема, у моделі Ф. Котлера) ключовими етапами є сегментація, цілевизначення та позиціювання, що дозволяє компанії чітко концентрувати ресурси та комунікацію на найперспективніших ринкових нішах. Для малих підприємств це особливо цінно – адже грамотна концентрація означає ефективне використання обмежених фінансових і людських ресурсів.

Особливої уваги заслуговує стратегічна маркетингова функція для підприємств, що виробляють продукцію проміжного споживання або технологічного призначення. У цьому випадку стратегічний маркетинг набуває ознак партнерської орієнтації, фокусуючись на довгостроковій взаємодії з клієнтами, прогнозуванні напрямів науково-технічного прогресу у галузі, а також плануванні розвитку власного інноваційного потенціалу. Партнерський вимір маркетинг-менеджменту включає:

– побудову довгострокових стосунків із клієнтами;
– прогнозування технологічних змін у галузі;
– системну інтеграцію клієнтів у процеси створення цінності,
– координацію інноваційних рішень у межах виробничо-технологічних ланцюгів
– формування спільних довгострокових стратегій розвитку.

Важливим є також узгодження техніко-економічних параметрів продукції з індивідуальними потребами замовників, що зумовлює необхідність тісної взаємодії маркетингових, виробничих і науково-дослідних підрозділів підприємства. У такому контексті маркетинг виступає не лише функцією просування, а й механізмом координації міжорганізаційної взаємодії та спільного формування конкурентних переваг. Це забезпечує підвищення адаптивності підприємства до технологічних змін, зміцнення довіри з боку партнерів і створення стійкої основи для довгострокової конкурентоспроможності.

Якщо партнери зацікавлені у довготривалій співпраці, між ними створюються найкращі умови для реалізації взаємозалежного розвитку їх ринкових можливостей (ринкового потенціалу), що узагальнено показано в табл.1.10. Це 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 з прийнятним рівнем економічної результативності.

Таблиця 1.10 – Ключові елементи маркетинг-менеджменту в контексті управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в партнерській мережі*

Ключові елементи	Партнерська взаємодія*	Управління ринковим потенціалом*
Сутність взаємодії	Активна взаємодія з партнерами і споживачами кінцевого продукту в контексті завдань розвитку бізнесу	Розвиток комунікаційної складової – для формування зацікавленості потенційних споживачів через позиціювання здатності задовольнити їх потреби
Тип партнера	Кваліфікований споживач (партнер) – активний співучасник процесів створення споживчої цінності	Розвиток організаційного знання в сфері ділової активності партнерської мережі
Цілі маркетингу	Залучення партнера до активної співпраці для розвитку конкурентних переваг	Інформаційне забезпечення розвитку організаційного знання
Характеристика інноваційного процесу	Спільний розвиток матеріальної і компетентнісної бази для створення нових видів продукції	Розвиток ресурсної складової – для матеріалізації нових знань у споживчі цінності
Цінова політика	Ціна повністю визначається цінністю для споживача	Розвиток інтерфейсної складової – для узгодження умов взаємодії і розширення напрямів взаємодії
Збутова політика	Традиційні і нові канали (Інтернет)	
Маркетингові комунікації	Планові інтегровані маркетингові комунікації	
Показники маркетингової ефективності	Задоволення клієнтів, лояльність бренду, позитивна динаміка клієнтів	

* сформовано автором

Таким чином, маркетинг-менеджмент для МСП є стратегічною системою ухвалення рішень, яка забезпечує зв’язок між візією розвитку бізнесу та реальними ринковими механізмами. Маркетинг-менеджмент, інтегруючи в єдину систему стратегічне мислення та оперативність втілення управлінських рішень, дає змогу малим і середнім підприємствам нарощувати ринковий потенціал, зменшувати ризики інновацій, створювати адаптивні бізнес-моделі, будувати бренди, яким довіряють. Завдяки цьому малі й середні підприємства в умовах зовнішніх викликів отримують шанс не тільки виживати, а розвиватися, вийти за межі локального ринку та формувати власну екосистему цінності.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз наукових трактувань терміну «ринковий потенціал підприємства» показав, що його розглядають переважно у контексті загального потенціалу підприємства, функціонально закріплюючи за ним роботу зі споживачами – починаючи з досліджень особливостей і ємності ринкового попиту, участі у плануванні оптимального асортименту продукції і завершуючи вибором інструментів впливу на поведінку потенційних споживачів. Такий підхід є виправданим і доцільним в умовах відносно стабільного середовища господарювання, коли можна зробити прогноз розвитку споживчого попиту з доволі високою ймовірністю, орієнтуючись на тренди у сфері НТП і оцінюючи їх вплив на поведінку споживачів. Водночас в умовах кризи, коли споживчий попит можна охарактеризувати як «стресовий» (такий що не може мати протяжності у довготерміновому періоді), ринковий потенціал підприємства не можна розглядати тільки через призму функцій маркетингу. Аргументовано, що його потрібно розглядати через призму концепції менеджменту різноманітності і в розрізі завдань розвитку. І не тільки з погляду розвитку формування та використання людського капіталу або в контексті оптимізації виробничої програми з урахуванням наявних технологічних можливостей підприємства, що більшою мірою відповідає завданням розвитку продукту, а й з погляду інтегрування зусиль малих і середніх підприємців, які можуть об’єднуватися для підвищення своїх шансів утриматися на ринку в період кризи – розширюючи свої ресурсні можливості, урізноманітнюючи методи й інструменти роботи зі споживачами і досягаючи ринкової синергії у різних формах організаційно-структурного співробітництва на різних сегментах цільових споживчих ринків.

2. На основі аналізу різних наукових трактувань виокремлено спільні риси в розумінні сутності ринкового потенціалу підприємства: а) ринкова орієнтація – фокус на здатності підприємства задовольнити ринковий попит; б) інтеграційний характер – взаємозв’язок ресурсів, функцій і цілей; в) динамічність – здатність до адаптації та розвитку; г) орієнтація на ефективність – досягнення

конкретних ринкових результатів. У всіх цих рисах прямо чи опосередковано простежується акцент на здатності підприємства випускати на ринок те, що матиме на ньому цінність і буде реалізованим. Виходячи з цього, запропоновано авторське трактування дефініції «ринковий потенціал підприємства» – як його можливості створювати ціннісні пропозиції для ринку, опираючись на власні та інші доступні за ціною ресурси, що можуть бути залучені у проєктування й реалізацію бізнес-процесів. Зазначено, що це визначення дає змогу цілеспрямовано впливати на формування ресурсної бази підприємства, його технологічне оновлення та розвиток професійних компетенцій менеджменту – цільовим орієнтиром цих процесів є збереження/підвищення здатності підприємства до створення споживчих цінностей на обраних сегментах ринку і в стратегічній перспективі.

3. Реалізація ринкового потенціалу підприємства відбувається через ідентифікацію та використання ринкових можливостей, які виникають унаслідок змін у зовнішньому середовищі. Дослідження взаємозв'язку між цими двома категоріями дало підстави стверджувати про їх взаємний стимулюючий вплив: ринковий потенціал виступає як внутрішній ресурс розвитку підприємства, а ринкові можливості – як зовнішній імпульс, що активізує цей розвиток. Водночас, чим ефективніше задіяні складові потенціалу (кадрові, фінансові, технологічні, маркетингові) у процесах створення цінності для споживачів, тим ширший спектр можливостей може бути виявлений і реалізований підприємством на ринку. Проте така активізація можлива лише за умови, що характеристики створеної продукції або послуг перевищуватимуть за сприйняттям цінності аналоги конкурентів у цільових сегментах ринку. Звідси випливає логічний висновок, що ринковий потенціал є внутрішньою передумовою, а ринкові можливості – зовнішнім проявом конкурентних переваг підприємства.

4. Проведений аналіз сучасних теорій і концепцій конкуренції дозволив уточнити сутність ринкових можливостей підприємств як здатності суб'єкта господарювання ідентифікувати, створювати та реалізовувати нові напрями

економічної активності в умовах динамічного ринкового середовища. На відміну від класичних уявлень, де ринкові можливості розглядались переважно як зовнішній ресурс, що відкривається завдяки змінам кон’юнктури, сучасні підходи трактують їх як результат внутрішньої ініціативності, партнерської взаємодії та інноваційного мислення підприємства. Обґрунтовано зв'язок між ринковим потенціалом, ринковими можливостями і конкурентоспроможністю підприємств на різних етапах життєвого циклу і виділено ключові напрями ухвалення управлінських рішень для розвитку ринкового потенціалу на кожному із етапів.

5. Зважаючи на специфіку функціонування малих підприємств, уточнено зміст поняття «ринкові можливості малих підприємств», під яким запропоновано розуміти динамічну функцію стратегічної гнучкості, інноваційної активності та партнерської коеволюції, що забезпечує здатність суб’єкта господарювання ідентифікувати, створювати та реалізовувати нові напрями економічної активності в умовах підвищеної невизначеності бізнес-середовища. На відміну від традиційних підходів, де ринкові можливості тлумачились як похідна зовнішніх умов або ресурсного забезпечення, у запропонованій інтерпретації вони розглядаються як активно створюваний простір розвитку, який формується завдяки випереджальному управлінню знаннями, партнерським взаємодіям і клієнтоцентричним інноваціям.

6. За результатами дослідження зроблено висновок, що ключовим інструментом розвитку ринкового потенціалу 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. Доведено, що концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це дало підстави для введення авторського визначення сутності маркетинг-менеджменту співвідносно завдань управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. 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. Зазначено, що застосування даної концепції сприяє орієнтації на клієнта, інноваційність і довготривалу ринкову присутність. Її 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.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [49; 50; 51; 98; 104; 147], вказаних в загальному списку використаних джерел.

2 АНАЛІЗ ЧИННИКІВ І РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1 Ретроспективний огляд ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України, пов'язаних з війною

Одним із ключових факторів забезпечення стійкості України в умовах війни є активна економічна діяльність підприємств. Це має не лише економічне, а й стратегічне значення – підприємства, особливо малого і середнього бізнесу, підтримують внутрішній попит, забезпечують зайнятість, створюють податкові надходження та виконують важливу соціальну функцію, підтримуючи життєзабезпечення населення країни на прийнятному рівні.

Історія свідчить, що кризові умови в суспільно-політичному житті будь-якої країни можуть бути як катастрофічними для одних учасників подій, так і створювати нові можливості для інших. Реалізація ринкових можливостей підприємствами складає основу їх конкурентоспроможності та стійкості. В умовах довоєнної економіки України цей процес відбувався в руслі поступового переходу до інноваційної моделі розвитку, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та формування сприятливого бізнес-клімату. Підприємства поступово адаптувалися до вимог глобального бізнес-середовища, підтверджуючи своє право працювати на світових ринках високою якістю своєї продукції.

І хоча загальні структурні проблеми залишалися актуальними (висока енергозатратність, обмежений доступ до фінансування, нерівномірність регіонального розвитку), приватний сектор демонстрував зростаючу здатність до освоєння нових ніш, експорту та адаптації до цифрових трансформацій. І це відображалось на загальних темпах розвитку національної економіки – в 2021 р. порівняно з 2020 роком зростання склало 135% (тобто, обсяги реалізації продукції, товарів та послуг збільшились на 35%). Найвищі темпи зростання

були в галузях сільськогосподарського виробництва – 151,2% (рік виявився дуже сприятливий за погодними умовами), готельно-ресторанного бізнесу (161,5%), промисловості (141,8%), а також освіти і охорони здоров'я (відповідно 146,6% і 149,6%). Усі галузі продемонстрували темпи зростання не менше 115%, за винятком КВЕД «Мистецтво, спорт та відпочинок» – тут мало місце зменшення доходів майже на 15%.

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації у 2022 році кардинально змінило умови функціонування вітчизняного бізнесу. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, відтік трудових ресурсів, знищення активів, втрати ринків збуту – усе це поставило підприємства перед необхідністю швидкої трансформації. За цих умов реалізація ринкових можливостей набуває нового значення: це вже не лише питання розвитку, а й питання виживання. Бізнес вимушений шукати нові форми інтеграції, освоювати альтернативні ринки), змінювати продуктову лінійку та способи комунікації з клієнтами. І попри виклики, багато українських підприємств зуміли зберегти динаміку та навіть розширити горизонти – насамперед завдяки адаптивності, цифровим інструментам та переорієнтації на потреби воєнного часу. За оцінками експертів, саме бізнес-активність відіграє роль «економічного щита», який допомагає державі витримувати тиск війни, забезпечуючи не лише стійкість, але й потенціал до повоєнного відновлення [60; 121].

Таким чином, аналіз реалізації ринкових можливостей українськими підприємствами потребує урахування динаміки цих трьох фаз розвитку: довоєнного потенціалу, воєнного досвіду адаптації та повоєнних перспектив відновлення і зростання. Саме така аналітична рамка дозволяє всебічно оцінити трансформаційні зрушення та виявити ключові точки зростання. Для здійснення цього аналізу скористаємося статистичною звітністю, яка відображає динаміку обсягу реалізації продукції (послуг) підприємств України в розрізі видів економічної діяльності за 2020-2024 роки. Відповідні дані і їх порівняння в контексті суміжних років наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції (послуг) підприємств України в розрізі видів економічної діяльності*

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої підприємствами продукції (товарів, послуг), млрд. грн					*Зміна показника,%			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Усього	*11285,6*	*15240,1*	*11485,9*	*14052,8*	*15726,7*	*135,0*	*75,4*	*122,3*	*111,9*
Сільське, лісове та рибне господарство	624,1	943,5	682,4	782,6	879,9	151,2	72,3	114,7	112,4
Промисловість	3524,7	4999,4	4008,5	4543,6	5564,5	141,8	80,2	113,4	122,5
Будівництво	444,8	539,5	264,5	360,9	399,3	121,3	49,0	136,4	110,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	4519,5	5994,9	4452,1	5771,6	6585,1	132,6	74,3	129,6	114,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	558,4	654,5	542,0	638,7	665,1	117,2	82,8	117,8	104,1
Тимчасове розміщення й організація харчування	66,5	107,3	38,2	62,2	58,2	161,5	35,6	163,0	93,5
Інформація та телекомунікації	395,4	528,5	292,1	338,0	386,0	133,6	55,3	115,7	114,2
Фінансова та страхова діяльність	341,7	395,8	483,0	658,9	224,7	115,8	122,0	136,4	34,1
Операції з нерухомим майном	159,1	192,8	124,8	168,9	163,5	121,2	64,7	135,4	96,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	343,2	451,8	296,5	339,3	367,6	131,6	65,6	114,4	108,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	127,1	161,1	103,0	123,3	133,8	126,8	63,9	119,8	108,5
Освіта	*11,4*	*16,7*	*5,7*	*7,8*	*10,0*	146,6	34,4	135,4	128,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	130,6	195,4	180,0	186,2	210,6	149,6	92,1	103,5	113,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	*12,2*	*10,6*	*8,5*	*64,96***	*69,51***	86,6	80,3	766,0	107,0
Надання інших видів послуг	*27,0*	*38,0*	*4,7*	*5,8*	*9,1*	140,7	12,3	123,7	156,4

*сформовано автором на основі [26] * розраховано автором

**Зростання за рахунок легітимізації азартних ігор (57 млрд. грн у 2023 р., 59,62 у 2024 р. – проти 3,765 у 2022 р.; 1,28 у 2021 р.

Статистика засвідчує, що через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році українська економіка зазнала системного шоку. У 2022 р. ВВП України знизився порівняно з попереднім роком на 28,8 %, в т.ч. в секторі переробної промисловості – на 42,2%, будівництва – на 66,9 %, сільського господарства – на 25,2% [41]. Відбулося різке зниження обсягів реалізації в більшості секторів. Загальний обсяг реалізації впав у 2022 році на 24,6%. Ще більший спад відбувся в ключових галузях економіки, що мали значні експортні можливості – металургії, виробництві сільськогосподарської продукції, хімічній промисловості, машинобудуванні. (рис.2.1).

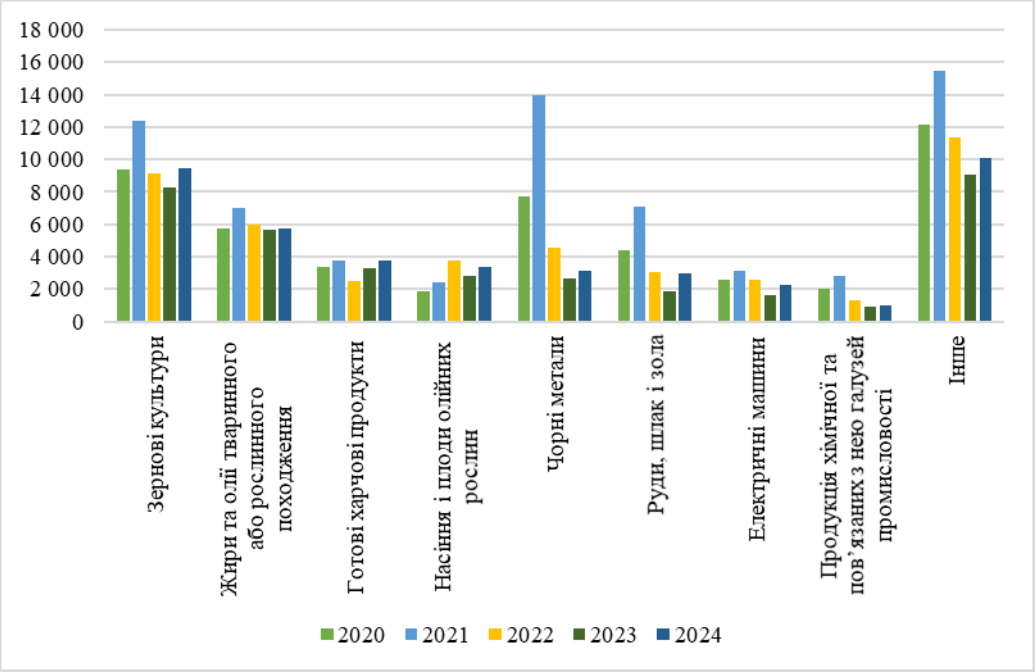


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів експорту продукції України 2020 - 2024 років*

* побудовано автором за [112]

Якщо експорт зерна і продукції металургії у 2021 р. займали майже п'яту частину загального обсягу кожна, то в 2023 р. експорт чорних металів знизився вп'ятеро. Основна причина – руйнування виробничих потужностей, які знаходились в східній частині України. Відновлення цього сектору економіки малоймовірне, оскільки воєнні дії в 2022-2025 роках спричинили руйнування усього циклу металургійної промисловості – від видобутку руди і її збагачення,

до виплавляння у метал, який ішов на експорт. Нині ці підприємства знаходяться на тимчасово окупованій території.

Зі значними викликами зіткнулися і експортери сільськогосподарської продукції. Так, експорт зернових культур знизився у 2022 р. порівняно з 2021 р. майже на 26%; у 2023 р. – ще майже на 9% порівняно з 2022 р. Але позитивним є те, що агрофірми почали шукати альтернативні ринкові можливості – і це не тільки створення так званих «зернових коридорів» та інтенсифікація залізничних та автотранспортних перевезень, а й розвиток переробної промисловості. Результатом стало зростання у 2023-24 рр. частки експорту готових харчових продуктів (9% проти 5,6% у 2021 р.). І хоча в абсолютних значеннях ці обсяги були меншими порівняно з 2021 р. (навіть у 2024 р. не досягли рівня 2021 р. (3,76 млрд. дол. проти 3,79 млрд. дол), та позитивна тенденція намітилась. Вона збереглась і в 2025 р. Якщо ж зважати на те, що 2021 рік був найбільш сприятливим для національної економіки, то можна побачити (див. рис.2.1)., що обсяги експорту майже усіх основних видів продукції у 2024 р. наблизились до рівня 2020 року (за винятком, звичайно, металургії і руди).

Але до галузей, що найглибше провалились у 2022 р. відносяться й ті, що працюють на внутрішнього споживача. Так, освітні послуги втратили 65,6% обсягу реалізації – через зупинку навчального процесу, евакуацію та еміграцію викладачів, руйнування закладів освіти, втрату студентів через міграцію та онлайн-режим, який не потребував комерційних послуг. Майже таке ж падіння відбулось і в секторі тимчасового розміщення й харчування (мінус 64,4%). Причин доволі багато – зупинка туристичних потоків, закриття готелів, кафе, ресторанів. Майже повністю зупинились бізнес-туризм і внутрішній туризм. Ця сфера, так само як і освіта, виявилась однією з найуразливіших в умовах війни і найпершою втратила споживачів. Проте вже в 2023 р. почалось її відновлення (плюс 63%). Власне, незважаючи на втрату частини територій, яка опинилась під окупацією, галузь фактично відновила масштаби своєї діяльності у 2023 р. – за рахунок військового туризму**,** волонтерів**,** а частково – за рахунок внутрішньо переміщених осіб. Якщо в 2020 р. обсяги реалізації послуг в цій галузі складали

66,45 млрд. грн, то в 2023 році – 62,2 млрд. грн, тобто зменшення не дуже значне. Та 2024 рік показав, що це не стало стійким відновленням ринку туристичних послуг. Зростання було тимчасовим і в 2024 р. підприємства стали знову відчувати труднощі – спад обсягів реалізації склав близько 6%. Можна припустити, що це відбулось не за рахунок зниження платоспроможного попиту на ці послуги (хоча і цей фактор мав місце), а через більш активні мобілізаційні заходи, які суттєво зменшили мобільність населення.

2022 рік був гіршим і для реалізації послуг інформації та телекомунікацій – спад склав 44,7%. Це незвично велике падіння для «цифрового» сектору. Основні причини – масова релокація ІТ-компаній за кордон, зупинка діяльності телерадіоорганізацій, скорочення доходів від реклами. Додались і проблеми з з енергопостачанням (блекаути), які знижували стабільність роботи сервісів. Як видно із рис.2.2, у 2022 р. різко знизилась і частка ФОП у реалізації ІТ-послуг.

.

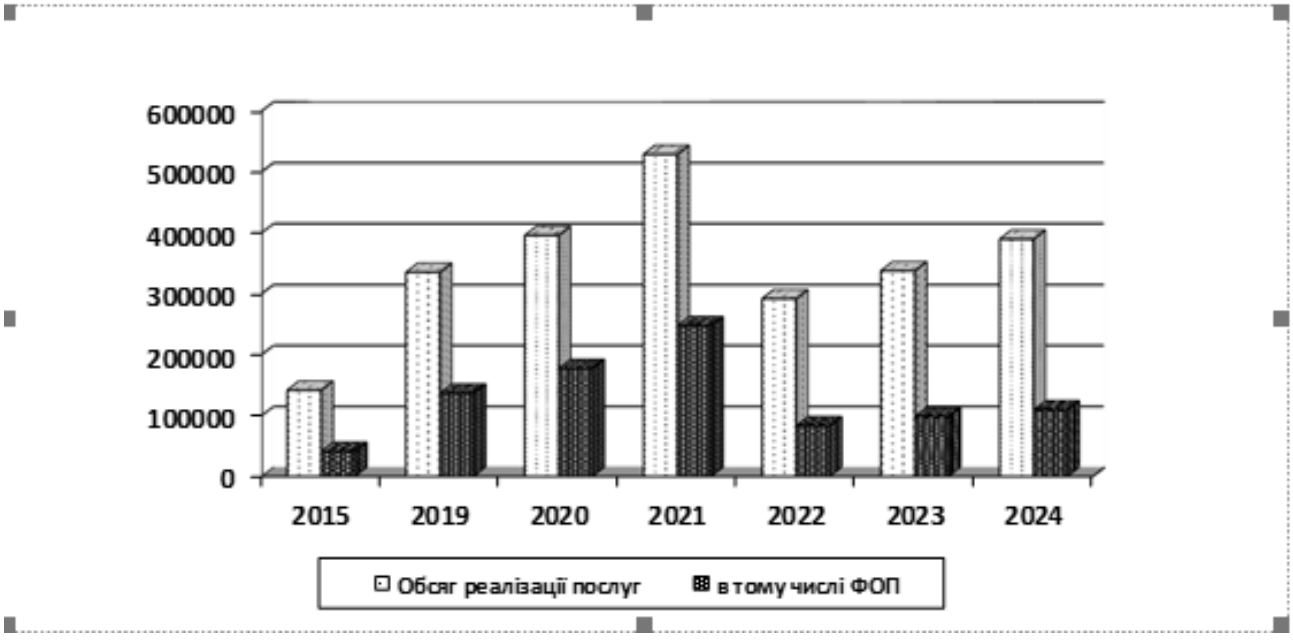


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації послуг в ІКТ-секторі України, млн. грн*

*побудовано автором на основі [106; 107]

Ключовим чинником цього стало впровадження у 2022 році спеціального правового режиму Дія.City. Він передбачає пільгове оподаткування, можливість

гнучких форматів працевлаштування (зокрема, гіг-контракти), а також механізми бронювання ІТ-фахівців від мобілізації. Це сприяло переходу від моделі широкого залучення ФОП за ЦПД (цивільно-правовими договорами) до більш формалізованих трудових відносин (за якими ІТ-фахівці, формально зберігаючи статус підприємців, почали отримувати частину доходу як наймані працівники або гіг-спеціалісти в середніх і великих компаніях – резидентах Дія.City). Це зумовило перерозподіл структури доходів у галузі: основна їх частка створюється у більших компаніях. І поступово галузь відновлює свою роботу (у 2024 р. вона забезпечила 3% валової доданої вартості). Однак у 2021 р. ця цифра сягала 3,9% [26; 27].

Значні втрати у 2022 р. понесла і галузь будівництва (мінус 51%). Основна причина цього – зупинка житлового будівництва, руйнування об'єктів, інвестиційна пауза, висока невизначеність для інвесторів стосовно перебігу війни та її впливу на можливості відновлення привабливості ринку нерухомості. І відновлення у 2023 р. стосувалося переважно тих об’єктів, що вже перебували на стадії завершення та введення в експлуатацію, а також тих, що потребували відновлення внаслідок руйнувань засобами ураження. Обсяги реалізації в цьому секторі економіки зросли в 2023 р. на 36,4% , у 2024 р. – ще на 10,4%. Але загалом не досягли довоєнного рівня, склавши приблизно 75% від нього. І навіть не досягли рівня 2020 року , коли вони були на 10% більшими (444,8 проти 399,3 млрд. грн).

Водночас, як видно із наведених даних, вже в 2023 році економічна активність суб’єктів господарювання почала давати кращі результати – обсяги реалізації продукції хоча й не відновились до попереднього рівня, але загалом намітилась позитивна тенденція в усіх сферах економічної діяльності. Загальне зростання економічних доходів склало 22,3 % у 2023 р. та ще 11,9% у 2024 р. За багатьма видами діяльності показники 2023 р. перевищили показники 2020 року (торгівля, транспортні послуги, промисловість, сільське господарство та ін.) Звичайно, таке зростання подано у номінальному вимірі і на абсолютні значення обсягів реалізації вплинула інфляція і зміна курсу валют. Але ці чинники не могли сформувати увесь обсяг зростання і динаміка є позитивною.

Як не дивно, найшвидше відновилися організації, що відносяться до КВЕД «Мистецтво, спорт і розваги» – темпи зростання у 2023 р. перевищили попередній рік 7 раз, склавши 766% від рівня 2021 р. І основна причина такого стрибка – не відновлення після падіння майже до нуля (у 2022) концертів, роботи кінотеатрів, спортивних заходів, культурних проєктів, включно з благодійними подіями та іноземною підтримкою. Вони складають лише незначну частину зростання. Основний дохід отримано від організації грального бізнесу – саме за цією позицією отримано у 2022 р. майже 56,5 млрд. грн проти 8,5 млрд. грн доходів за усіма іншими видами відпочинкової діяльності, які було отримано в попередньому, 2022 році. І якщо порівняти тільки за цією позицією з 2021 р., то приріст доходів склав ще більше (1,28 у 2021 році, 3,765 у 2022 р., 57 млрд. грн у 2023 р., 59,62 млрд. грн у 2024 р. – див. табл.2.1). Виникає резонне питання – звідки такі статки у населення, щоб програти таку суму і які категорії гравців оперують такими сумами програшу? Можна припустити, що легалізація грального бізнесу дала змогу визначити реальні обсяги тіньових операцій, які здійснюються поза реальним сектором економіки. Це більше, ніж витрачається на освітні послуги і в індустрії гостинності сукупно.

Гарні показники відновлення продемонструвала і торгівля та ремонт автотранспортних засобів – відповідно плюс 29,6% у 2023 р. і 14,1% у 2024 р. Правда, суттєво змінилась структура товарів і послуг даної групи, що було особливо помітно під час блекаутів (топ-продажі очолювали засоби енергозбереження). Значно зросли в обсягах і послуги з ремонту транспортних засобів – цього потребували ЗСУ. В загальному цей вид діяльності виявився найбільш затребуваним, в ньому з’явилось багато нових учасників, а обсяги виручки перевищили показники 2021 р. (які були найкращими в обраному періоді дослідження) на 10%.

Отже, як показав ретроспективний аналіз основних результатів економічної діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання, найстійкішими до викликів війни виявились галузі, які складають хребет національної економіки та її рушійні сили – промисловість, сільське господарство, ІТ-сектор. Так, розкид сукупних доходів у промисловість склав від мінус 20% (2022 р.) до плюс 13,4% (2023 р.) і

плюс 22,5% (2024 р.) Відновленню сприяло те, що частина підприємств релокувались, багато хто переключився на замовлення ОПК (паливо, зброя, швейна продукція). Зростання забезпечили й участь у державних програмах підтримки, особливо тих, що стосуються товарів для потреб ОПК.

Стале зростання показує сільське господарство (від мінус 27% у 2022 р. до плюс 14,7% у 2023 р. і плюс 12% у 2024 р.). І хоча втрата частини чорноземів, неможливість розмінування полів, блокування портів не дали змоги відновити обсяги виручки 2021 року, та все ж часткове відновлення у 2023–2024 відбулося – завдяки зерновим коридорам, адаптації логістики, кооперації фермерів, державним грантам на розвиток фермерських господарств.

Стабільно відновлюється і галузь ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології), забезпечуючи приблизно зростання 15% щороку. Хоча й темпи зростання галузі різко просіли в 2022 (на 44,7%), але завдяки зовнішньому попиту, валютній виручці, збереженню кадрового потенціалу обсяги виручки у 2024 р. майже наблизились до обсягів у 2020 р. (все ж залишаючись на 20% меншими, ніж ті, що отримано в галузі в 2021 р.).

Попри надзвичайні труднощі, українські підприємці продовжують шукати можливості для збереження бізнесу та відновлення його роботи. Найскладніше відновитись промисловим підприємствам – зазвичай це вимагає масштабних ресурсів і довготривалих інвестицій. Утім, очевидно, що повернення до довоєнного формату бізнесу в найближчій перспективі малоймовірне. За оцінками, лише для сектору малого і середнього бізнесу (МСБ) необхідно щонайменше $63,5 млрд, щоб відновити діяльність хоча б у мінімально ефективних масштабах [71].

Наразі таких ресурсів критично не вистачає. Але бізнес активно шукає нові можливості для розвитку – і такі можливості є в усіх галузях. І це не тільки ті, що потребують значного фінансування, а й можуть бути реалізовані за рахунок кооперування з іншими, отримання державної підтримки, використання власних ресурсів, які не обов’язково є фінансовими (наприклад, в ІТ). Зіставлення втрат і ринкових можливостей для розвитку бізнесу в період війни і повоєнного відновлення в Україні узагальнено в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Втрати та нові ринкові можливості у секторах економіки України (2022–2025)*

Види економічної діяльності	Втрати ринкових можливостей	Нові ринкові можливості
Сільське, лісове та рибне господарство	Окуповані та заміновані землі; порушення ланцюгів постачання; блокада портів	Внутрішній ринок продовольства; альтернатива імпорту; адаптація логістики; зернові коридори
Промисловість	Знищення підприємств; втрата частини експортних ринків; дефіцит кадрів та енергії	Оборонні замовлення; релокація виробництва; державна підтримка стратегічних галузей
Будівництво	Зупинка приватного будівництва; руйнування логістики; втрата інвесторів	Відбудова житла та інфраструктури; держзамовлення на бомбосховища, соціальні об'єкти
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	Падіння купівельної спроможності; зупинка ТРЦ; імпортні обмеження	Е-комерція; доставка; ритейл базових товарів; попит на ремонт автотранспорту
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Зруйнована інфраструктура; ризики перевезень; втрата пасажирських перевезень	Розвиток складської логістики; кур’єрські сервіси; оборонні та гуманітарні перевезення
Тимчасове розміщення й організація харчування	Знищення ринку внутрішнього туризму; евакуація населення; закриття об'єктів	Попит з боку волонтерів, військових, релокованих осіб; бюджетне харчування
Інформація та телекомунікації	Релокація; зниження внутрішнього попиту; перебої з енергопостачанням	Кібербезпека; govtech; онлайн-платформи; послуги для армії та гуманітарних структур
Фінансова та страхова діяльність	Зупинка кредитування та інвестування; зменшення страхового ринку	Послуги переказів; міжнародна донорська допомога; держстрахування військових ризиків
Операції з нерухомим майном	Зупинка купівлі-продажу; руйнування житла; міграція	Оренда складських, логістичних, соціальних об’єктів; планування відбудови
Професійна, наукова та технічна діяльність	Скорочення приватного бізнесу; релокація команд; відтік кадрів	Експертна участь у відбудові; міжнародні проєкти; проєктне консультування
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Зниження попиту на сервісні функції; нестабільність замовників	Підтримка IT, логістики, оборонки; нові послуги аутсорсингу та підтримки
Освіта	Втрата студентів; закриття установ; зниження платоспроможності населення	Онлайн-освіта; курси для IT, військових, медиків; донорські освітні програми
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Втрата планової медицини; руйнування інфраструктури; перевантаження системи	Медичне забезпечення армії; реабілітація; міжнародна допомога; ментальне здоров’я
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	Закриття установ; відсутність глядачів; втрата ринку дозвілля	Благодійні проєкти; онлайн-заходи; гранти; культурна дипломатія
Надання інших видів послуг	Втрата побутових сервісів; скорочення дрібного бізнесу	Адаптація до нових потреб (ремонт, обслуговування ВПО); розвиток мобільних сервісів

* сформовано автором

І вже зараз закладаються основи для нової конфігурації ринкової активності у повоєнний період – із фокусом на безпекові фактори, міжнародну кооперацію, регіональну релокацію виробництва та інституційну стійкість. Так, промислові виробники адаптують свої потужності під потреби армії та гуманітарного сектору, ІТ-компанії продовжують працювати у віддаленому форматі і розширюють клієнтські бази за кордоном, підприємства сфери послуг запускають нові формати обслуговування, наприклад, мобільні пункти надання послуг чи цифрові платформи, аграрії оптимізують посівні площі та шукають альтернативні шляхи експорту, навіть в умовах блокади портів. Усе це – нові ринкові можливості, які стають резервним джерелом економічної живучості України.

Загалом, аналіз ринкових можливостей, викликів і типових форм їх реалізації у розрізі окремих галузей дозволив виокремити спільні тенденції й унікальні аспекти адаптації підприємств в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення. Зокрема, промисловість стикається з серйозними викликами через фізичне знищення потужностей та нестачу ресурсів, але одночасно отримує нові можливості завдяки імпортозаміщенню, оборонним замовленням і модернізації. Сільське господарство має потенціал експансії на міжнародні ринки, однак обмежується через логістичні та технічні втрати, що потребує структурної підтримки та інвестицій у зрошення та агротехнології.

ІТ-сектор вирізняється найвищою адаптивністю – попит на цифрові рішення та аутсорсингові послуги зростає, що дозволяє бізнесу масштабуватись навіть за умов війни. Торгівля й далі залишається важливою сферою діяльності, але стикається з низькою купівельною спроможністю населення, через що потребує переорієнтації на онлайн-канали та програми e-commerce підтримки.

Будівельна галузь готується до масштабного повоєнного відновлення, тому нині важливою є її підтримка через державне замовлення та міжнародні програми. Логістика, попри втрати багатьох традиційних ланок, отримує шанс на трансформацію завдяки новим маршрутам постачання та співпраці з європейськими логістичними структурами. Наприклад, стратегічні рішення компанії «Нова пошта» щодо співпраці з місцевими службами перевезень стали

основою її стрімкого виходу на ринки країн ЄС уже з самого початку повномасштабної війни.

Загалом, хоча галузі відрізняються за ступенем втрат і потенціалом зростання, для всіх них критичним є доступ до фінансування, безпекових умов та формування нових партнерств у межах як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Та попри масові руйнування інфраструктури (за оцінками KSE Institute загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, сягнула на початок 2025 р. майже $170 млрд. [86]), втрату частини промислового потенціалу та логістичні ускладнення, український бізнес демонструє високий рівень адаптивності та прагнення до збереження і розвитку господарської активності. Багато компаній не лише зберігають свою діяльність, а й переорієнтовуються на нові напрями.

Поза тим, для реалізації нових можливостей підприємствам необхідні ресурси. А втрати бізнесу від війни є доволі суттєвими. Проведене представниками Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine у травні 2023 р. опитування засвідчило, що лише 6% підприємств не понесли втрат (рис.2.3). Більша частина вказала, що такі втрати були, хоча їх розміри й відрізняються залежно від масштабів бізнесу і його розташування.

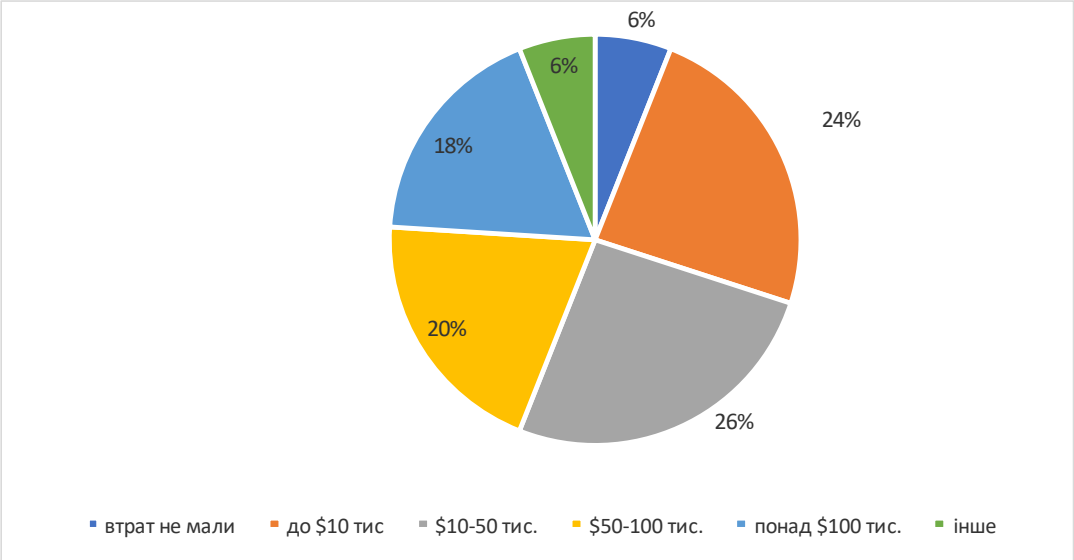


Рисунок 2.3 – Оцінка бізнесом втрат від війни (травень 2023 р.)*

*побудовано за [69]

Нинішні цифри втрат є набагато більшими і продовжують зростати – тому що обстріли ведуться і по території, яка знаходиться далеко від зони бойових дій. Згідно з результатами опитування Центру економічного відновлення (CER), проведеного в межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України», потреба у фінансових ресурсах для відновлення та розвитку бізнесу є гострою і масштабною [71]. Наприклад, навіть у західному регіоні, де збереглася відносна економічна активність, лише менше 1% респондентів вказали, що їм необхідно понад $3 млн на відновлення діяльності. У той же час у північних та східних регіонах ця частка досягає 10%, що свідчить про особливо високий рівень втрат і потреб.

Загалом, найбільша частка підприємств по всій країні оцінила додаткову потребу у фінансуванні в межах $300 тис. – $1 млн у найближчі три роки. Це – значне фінансове навантаження, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитування, високих ризиків інвестування та недостатньої державної підтримки (рис. 2.4). Ці дані підтверджують, що без цілеспрямованих програм фінансового відновлення та зміцнення платоспроможності МСБ стійке відновлення економіки України загалом неможливе.

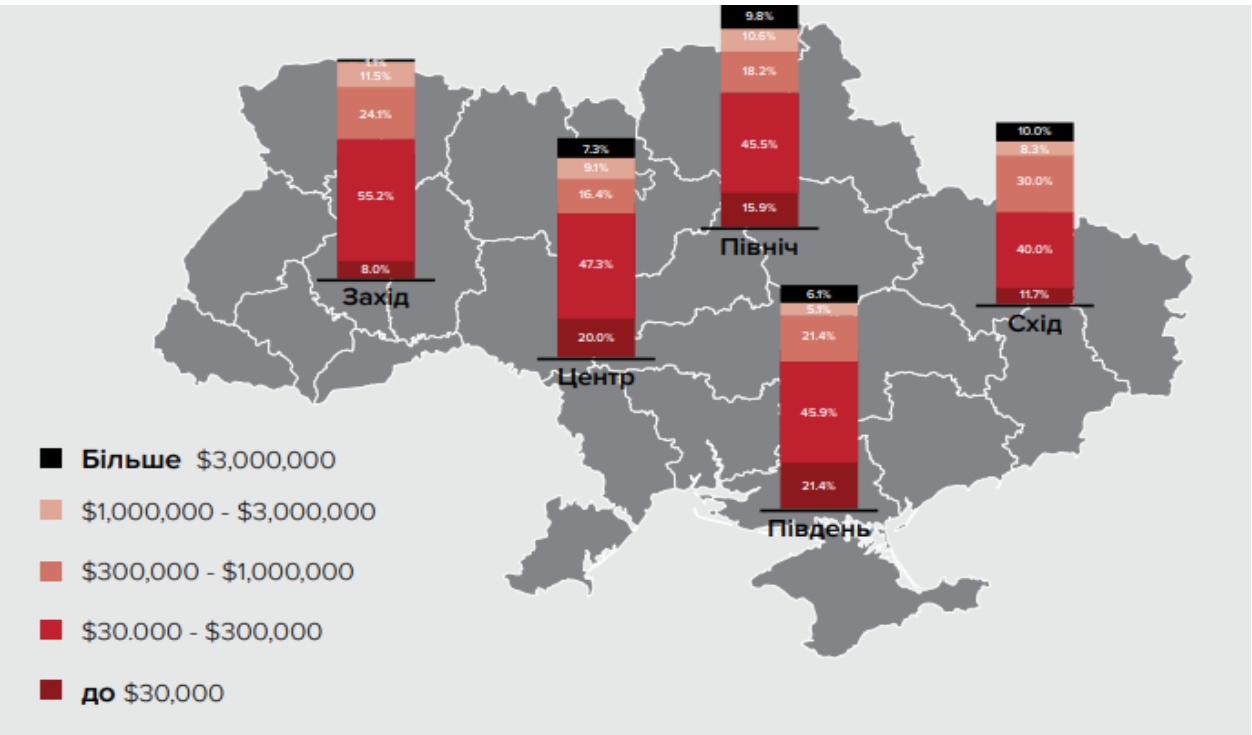


Рисунок 2.4 – Потреба бізнесу в додаткових фінансових ресурсах для реалізації стратегії розвитку в наступні три роки* [71]

Водночас, відновлення економічної діяльності (зокрема, через пошук і реалізацію нових ринкових можливостей) в умовах війни потребує не лише фінансових ресурсів, але й чітко продуманих заходів щодо убезпечення бізнесу від значної кількості специфічних ризиків, які мають не лише матеріальний, а й системний характер, охоплюючи всю логіку функціонування бізнесу – від фізичного існування активів до здатності формувати нову ринкову пропозицію. У табл. 2.3 систематизовано найбільш значущі ризики, що постали перед українськими підприємствами в умовах повномасштабної війни – з віднесенням їх до найбільш уразливих в контексті кожного виду ризика галузей .

Таблиця 2.3 – Ключові групи ризиків для бізнесу у воєнний час (2022–2026)*

Група ризиків	Суть	Найбільш уразливі галузі
Фізичні ризики (руйнування, обстріли)	Знищення виробничих, складських, торгових об'єктів, інфраструктури	Промисловість, логістика, будівництво, торгівля, сільське господарство
Логістичні ризики	Блокада портів, руйнування доріг, складність транспортування товарів	Аграрний сектор, експортно-орієнтована промисловість, ритейл, e-commerce
Кадрові ризики	Мобілізація працівників, релокація персоналу, втрата ключових фахівців	IT, охорона здоров'я, освіта, науково-технічна діяльність
Фінансові ризики	Обмежений доступ до кредитів, заморожування інвестицій, девальвація	Фінансовий сектор, нерухомість, будівництво
Регуляторні ризики	Постійні зміни у податковій, митній, валютній політиці; воєнний стан	Експортно-імпортні галузі, банки, великі корпорації
Інфраструктурні ризики	Перебої з електро- і водопостачанням, інтернетом	Телеком, IT, виробництво, сфера послуг
Ризики втрати ринку/споживача	Міграція населення, падіння купівельної спроможності, переорієнтація попиту	Роздрібна торгівля, освіта, розваги, HoReCa
Цінові ризики / нестабільність витрат	Стрибки вартості пального, будматеріалів, продуктів, зарплат	Будівництво, сільське господарство, транспорт
Ризики безпеки персоналу	Загроза життю працівників у прифронтових зонах, психологічне виснаження	Всі галузі, особливо виробництво, логістика, медицина
Партнерські/контрактні ризики	Розриви з постачальниками та покупцями, неможливість виконання контрактів	Торгівля, експорт, промисловість
Ризики втрати зовнішніх ринків	Блокада експорту, зупинка міжнародних операцій	АПК, машинобудування, металургія, IT
Доступ до капіталу / страхування ризиків	Відмова іноземних страхових компаній працювати в Україні, обмежені гарантії	Страхування, великі інвестиційні проєкти

* сформовано автором

Систематизована нами концентрація ризиків за видами економічної діяльності наведена на рис.2.5.

Рисунок 2.5 – Концентрація ризиків за сферами економічної діяльності*

* побудовано автором

Зокрема, логістичні ризики, які у 2022 році були сприйняті як тимчасове ускладнення транспортування, згодом трансформувалися в довготривалі бар'єри для експорту, а також у структурні втрати для секторів, що були орієнтовані на глобальні ланцюги постачання. А репутаційні та контрактні ризики стали критичними у випадках, коли компанії не змогли виконати зобов'язання перед міжнародними партнерами або втратили контроль над виробництвом через бойові дії. У такому середовищі роль сформованих до війни партнерських зв'язків, довіри між контрагентами, а також гнучких моделей партнерської співпраці зростає в рази.

Кадрові ризики, в тому числі втрата ключових фахівців через мобілізацію, міграцію чи емоційне вигорання, особливо гостро проявилися у високотехнологічних галузях (ІТ, медицина, освіта). Разом з тим, регуляторні та фінансові ризики – від нестабільності податкового законодавства до обмеженого доступу до капіталу – стали універсальним обмеженням для більшості секторів, насамперед для малого й середнього бізнесу, що втратив фінансову «подушку безпеки». І якщо для великого виробничого чи будівельного бізнесу критичними стали насамперед фізичні руйнування власних виробничих систем та інфраструктури, логістичні ускладнення та порушення міжнародних ланцюгів постачання, то для сектора малого та середнього бізнесу (МСБ) домінували фінансові, кадрові та регуляторні ризики, які загрожували самій життєздатності підприємств.

За цих умов продовжує зростати кількість підприємств, які розглядають можливість перенесення виробництва за кордон – з міркувань безпеки, стабільності та збереження конкурентоспроможності. Причому, хоча плани виведення потужностей за межі України не є однозначно домінуючими, доволі багато підприємців визнають їх як цілком можливі. Цей тренд засвідчує трансформацію стратегій розвитку бізнесу. І доволі показово, що успішність таких стратегій респонденти пов’язують із різними джерелами конкурентної переваги [69]:

– 41,6% сподіваються на унікальні ділові зв’язки, сформовані до війни;

– 38,9% – розраховують на впровадження технологічних інновацій;

– 20,9% – думають опиратися на нові бізнес-ідеї, зокрема організаційного чи комунікаційного характеру.

Це свідчить, що підприємства налаштовані на адаптацію в нових інституційних і конкурентних умовах – не лише в Україні, а й за її межами. І ця адаптація опиратиметься на пошук і реалізацію тих ринкових можливостей, які даватимуть змогу відкривати нові ринкові ніші або пропонувати споживачам продукцію, яка за своїми ціннісними характеристиками суттєво переважатиме традиційні аналоги, які були присутні на ринку.

Актуальні висновки з приводу можливих варіантів адаптації вітчизняного бізнесу до нових умов також надає дослідження Mastercard SME Index 2024, яке

проаналізувало стан, виклики та перспективи розвитку мікро-, малого і середнього бізнесу в Україні [114]. Зокрема, з'ясовано, що кожен шостий підприємець відкрив свій бізнес вже після початку повномасштабної війни, і дві третини з них (66%) не мали попереднього досвіду підприємницької діяльності. Це вказує на відчутний рівень економічної ініціативності в країні навіть у найважчі періоди. Крім того, з'ясувалось, що:

– 16% респондентів уже працюють на зовнішніх ринках;
– 40% планують здійснити міжнародну експансію найближчим часом.

Найбільш популярними країнами для експорту стали Польща (32%), Німеччина (22%), США (16%), Литва й Італія (по 13%). Водночас, основними бар'єрами до реалізації планів виходу на зовнішні ринки залишаються:

– нестача фінансування (41%);
– обмеженість ринків збуту (також 41%);
– нестача кадрів (20%).

Отже, опитування показало, що навіть за наявності мотивації та стратегічного бачення, відновлення й масштабування бізнесу стримується через дефіцит платоспроможного попиту й доступу до капіталу. Важливим стримуючим чинником є і зростаюча нестача кваліфікованих кадрів – а саме вони можуть сформувати ту сукупність компетенцій, яка необхідна для успішної діяльності в сучасному конкурентному середовищі.

Ці та інші чинники збільшують ризики започаткування нового бізнесу чи відновлення попереднього в новому форматі. Але багато з них можуть бути пом'якшені або мінімізовані самими підприємцями. Насамперед ідеться про організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні ризики, що в умовах невизначеності набувають особливої актуальності. На відміну від макроризиків (руйнування інфраструктури, загрози ракетних ударів, втрати ринку через окупацію), ці виклики частково піддаються локальному контролю – за умови проактивної, гнучкої та стратегічно орієнтованої поведінки бізнесу.

А. Кадрові ризики. Вони пов'язані з відтоком працівників (через еміграцію, мобілізацію або психологічне вигорання). Їх можна зменшити через розвиток

внутрішньої системи мотивації, гнучкі форми зайнятості, створення умов для роботи жінок, молоді та переміщених осіб.

Б. Логістичні ризики – через руйнування шляхів і зміни в маршрутах доставки. Підприємці адаптуються шляхом диверсифікації постачальників, формування запасів, кооперування з іншими бізнесами, а також пошуком нових логістичних партнерів за межами України.

В. Ризики ділових зв'язків і репутації – у воєнних умовах особливо важливо зберігати прозорість, соціальну відповідальність і комунікацію з клієнтами/ партнерами. Підприємці, які підтримують свої зобов'язання, демонструють відкритість та інноваційність, часто отримують додаткові ринкові переваги.

Г. Інформаційні ризики. Вони пов'язані з кібератаками, дезінформацією, втратою даних. Їх можна мінімізувати через цифрову грамотність, резервне копіювання, використання надійного софту та навчання персоналу елементарній кібергігієні.

Д. Стратегічні ризики. Виникають через неправильне позиціонування або втрату фокусу в позиціюванні бізнесу. Ці виклики долаються через адаптивне планування, регулярний моніторинг ринку, тестування нових бізнес-моделей на локальному рівні.

Усі ці дії не потребують значного зовнішнього фінансування, але вимагають лідерства, системного підходу, швидкості реагування та здатності вчитися на помилках. Таким чином, проактивна позиція підприємців у подоланні ризиків є одним із найважливіших елементів національної економічної стійкості.

В Україні вже спостерігається динамічне переформатування економічної структури, де все більшу роль відіграють галузі, зростання яких опирається на нові ринкові можливості, що зумовлене високою інноваційною та технологічною конкурентоспроможністю обраних рішень переформатування бізнесу. І це уможливило багатьом підприємствам навіть в умовах війни зберегти експортну складову бізнесу або навіть її започаткувати. Це видно з рис. 2.6, який відображає результати розгорнутого аналізу стану підприємницької активності в Україні, проведеного групою дослідників компанії Prosto Export by Netpeak спільно з

дослідницькою компанією Dive & Discovery Research і платформою NAZOVNI. Опитано 335 активних та потенційних експортерів – мікро-, малих, середніх і великих компаній, що працюють більш як у 18 нішах: продукти харчування, одяг і текстиль, меблі, техніка й електроніка, авто-, мото- та велотовари, медвироби, товари для домашніх тварин, вироби ручної роботи, ювелірні вироби, сировина тощо. Наведена на рисунку інфографіка характеризує трансформацію експортної діяльності українського бізнесу внаслідок повномасштабної війни та дає змогу виявити її структурні особливості залежно від розміру підприємства і рівня залученості до зовнішніх ринків.

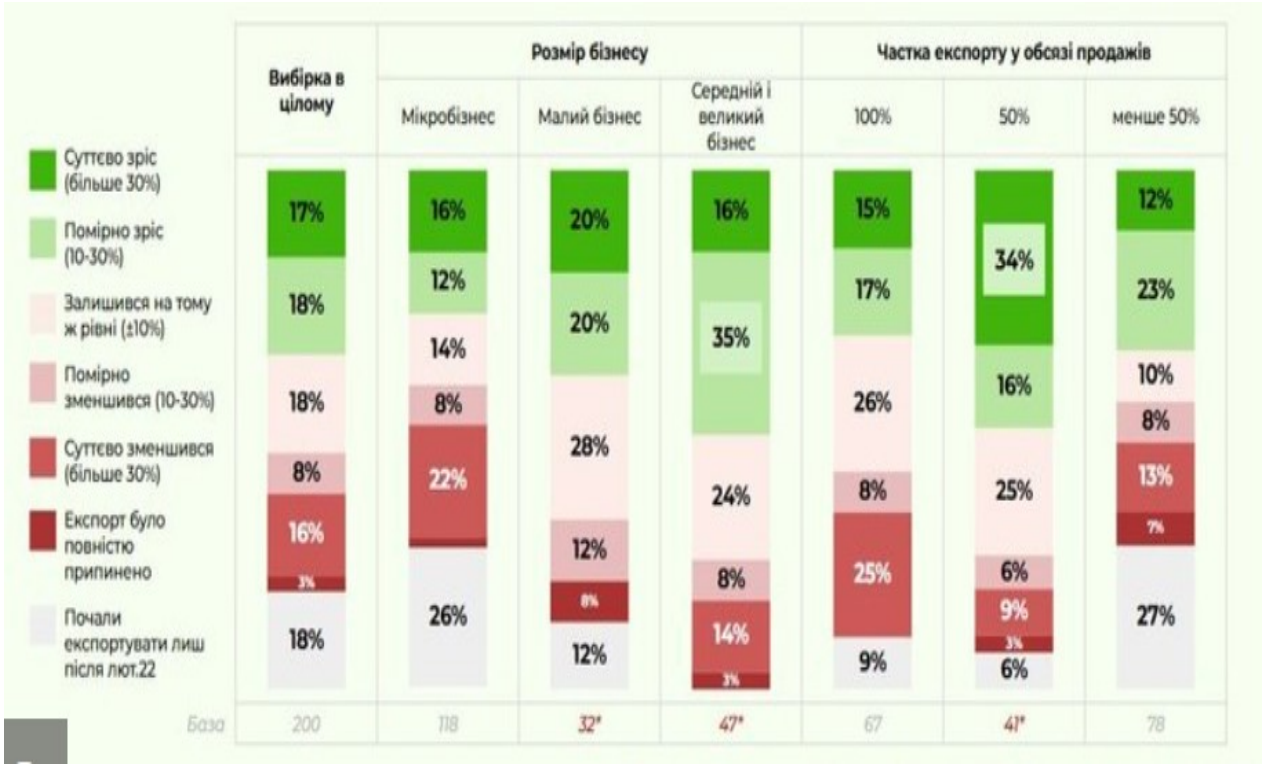


Рисунок 2.6 – Зміни експортних обсягів продукції (послуг) українських підприємств під час війни [72]

Як видно з рис.2.6, спостерігається змішана динаміка: частка підприємств, які змогли наростити експорт (17%), є співставною з часткою тих, у кого він суттєво скоротився або був повністю припинений. Це свідчить про високий рівень диференціації адаптаційних стратегій бізнесу.

У розрізі розміру підприємств простежується така закономірність: найбільш вразливими виявилися мікропідприємства, серед яких частка тих, що припинили

експорт або зазнали його значного скорочення, є найвищою. Середні та великі підприємства демонструють значно вищу стійкість, що проявляється у більшій частці тих, хто зберіг або навіть наростив експортні обсяги. Це дозволяє припустити, що масштаб діяльності пов'язаний із наявністю диверсифікованих ресурсів, налагоджених логістичних каналів і доступу до зовнішніх ринків.

Особливо показовим є аналіз за часткою експорту у структурі продажів. Підприємства, для яких експорт становить 100% або понад 50% реалізації, продемонстрували вищий рівень адаптивності: серед них значно більша частка тих, хто зміг збільшити або відновити експорт. Це свідчить про наявність сформованих компетенцій зовнішньоекономічної діяльності, а також про більшу гнучкість у переорієнтації ринків збуту. Водночас підприємства з низькою часткою експорту виявилися менш готовими до швидкої трансформації, що проявляється у більшій частці скорочення або втрати експортних позицій.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що здатність підприємства до збереження та розвитку експортної діяльності в кризових умовах визначається не лише зовнішніми факторами, а й внутрішніми характеристиками його ринкового потенціалу – зокрема, рівнем сформованості маркетингових, логістичних та партнерських компетенцій. Це дозволяє розглядати експортну активність як один із ключових індикаторів адаптивності підприємства та ефективності реалізації його ринкового потенціалу в умовах нестабільного середовища.

Адаптація бізнесу до нових умов діяльності відбувається у різних формах та з різною динамікою, але дає непогані результати. Це видно, зокрема, на прикладі промислового сектору Хмельницької області, де в 2023 р. індекс промислового виробництва сягнув 112%, а обсяг реалізованої продукції перевищив 100 млрд грн – це майже на чверть більше, ніж у 2022 р. [29].

Важливу роль у цьому зростанні відіграли реалізовані інвестиційні проєкти: зокрема, запуск заводу BAYTON, який став найбільшим в Україні підприємством з виробництва хімічних засобів захисту рослин, а також відкриття другої лінії насіннєвого заводу «KWS Україна». Потужності цього підприємства дозволяють

виробляти до 700 тис. посівних одиниць кукурудзи за сезон, що суттєво зміцнює експортну присутність України у європейській агропродовольчій мережі. Компанія KWS продовжує впроваджувати інноваційні підходи до селекції – лише у 2022 році вона інвестувала понад 300 млн євро у наукові дослідження і розробки [29].

Одночасно починають розгортатися й індустріальні парки. Наприклад, аграрний хаб «Епіцентр Агро» та комплекс «Аграрний край» створюють передумови для концентрації переробних потужностей, логістичних центрів і ланцюгів доданої вартості, що особливо актуально в умовах повоєнної реконструкції [64].

Позитивні тенденції спостерігаються і в агросекторі, який, незважаючи на руйнування та логістичні обмеження, утримав певний рівень прибутковості. У 2022 році, коли загальні втрати економіки перевищили 240 млрд грн, аграрний сектор показав чистий прибуток у 87,1 млрд грн. Проте це майже втричі менше порівняно з 2021 роком. Основні причини – втрата логістичних маршрутів, руйнування складів і елеваторів, а також падіння закупівельних цін. За оцінками KSE Агроцентру та Мінагрополітики, сукупні втрати аграрної галузі через війну перевищують $10,3 млрд. Втрачено понад 130 тисяч одиниць техніки для сільськогосподарських робіт, знищено або пошкоджено зерносховищ обсяго завантаження 4 мільйони тонн та 16 тисяч гектарів багаторічних культур. Значних втрат зазнав і лісовий фонд – через бойові дії та пожежі пошкоджено 298 тисяч гектарів лісів, втрати оцінюються у $4,5 млрд. [86]

У цьому контексті очевидним є стратегічний виклик: повернення до екстенсивної моделі землекористування є не лише економічно недоцільним, а й соціально ризикованим. Пріоритет має зміститися на розвиток переробної промисловості, що дозволить забезпечити як продовольчу безпеку, так і нарощування доданої вартості всередині країни. При цьому бізнес має орієнтуватися на економічну привабливість проєктів розвитку в руслі завдань структурних трансформацій національної економіки. Такі проєкти сьогодні сформовані експертним середовищем в різних галузях (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Галузева приналежність перспективних проєктів розвитку економіки України*

Галузева приналежність проєктів	Кількість потенційно привабливих проєктів, одиниць	Загальний обсяг інвестиційних потреб для їх реалізації, млрд. грн.
Оборонно-промисловий комплекс	Понад 10	43
Металургія та металообробка	Понад 20	26
АПК	Більше 300	34
Енергетика	Більше 50	177
Фармацевтика	Понад 30	19
Розробка природних ресурсів	Більше 10	5,6
Розбудова інфраструктури і логістика	Понад 30	123
Меблева та деревообробна промисловість	Понад 40	5
Технологічні стартапи	Понад 2000	11
Промисловість	Понад 20	16

*сформовано за [63]

Їх реалізація потребуватиме доволі значних інвестиційних ресурсів, але висока експертна оцінка їх здійснимості і значущості для відновлення економіки України слугуватиме підставою для державної підтримки інвестиційних потреб. Однак і підприємства мають бути проактивними у пошуку нових ринкових можливостей – адже трансформаційні процеси в структурі національної економіки є невідворотними. Український бізнес має розвивати гнучкість, бути готовим до ризиків і долати труднощі у переформатуванні бізнес-процесів та бізнес-моделей, активно використовуючи набутий досвід діяльності в умовах невизначеності і мінливості ринкових трендів, формуючи адекватні ринковим ситуаціям стратегії конкурентної боротьби і наповнюючи їх ефективними функціональними стратегіями та планами для підтримання і розвитку конкурентоспроможності в глобальному і турбулентному просторі економічних взаємодій. Приклади такої проактивності є в українському бізнес-просторі і їх аналіз може бути корисним для виявлення і узагальнення їх позитивного досвіду.

2.2 Аналіз чинників формування і реалізації ринкових можливостей успішних українських підприємств

Дослідження досвіду різних підприємств дозволяє визначити, які ресурси, інноваційні підходи та управлінські рішення сприяли ефективному реагуванню на зміни ринкового середовища, а також як компанії здатні використовувати внутрішній потенціал для освоєння нових сегментів і формування додаткових джерел доходу. Вивчення таких практик відкриває також можливості для формування науково-методичних підходів до стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу підприємств і в умовах, що складаються в сучасному геополітичному просторі, який сформувався і продовжує трансформуватися у зв'язку з війною в Україні. Це включає виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення пріоритетних напрямів інвестицій у виробничі технології, маркетинг, розвиток персоналу, а також конкретні інноваційні проєкти, що уможливлюють відкриття нового напряму бізнесу чи диверсифікацію чинного для реалізації нових ринкових можливостей. Такий системний підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й послідовно нарощувати свою конкурентну силу на локальному та регіональному ринках в стратегічній перспективі.

Слід зазначити, що формування й реалізація ринкових можливостей українських підприємств відбувалося в специфічних соціально-економічних умовах, що склалися після розпаду СРСР і переходу України до ринкової економіки. Успіх таких компаній, як Kernel, Roshen, Creative Group, Chumak, Svitoch, PepsiCo Україна, Interpipe Group, Запоріжсталь (Метінвест), Slow Walnuts (Nutsee LLC) та інших (див.Дод.В, табл.В.1), зумовлений поєднанням історичних передумов, ринкових факторів, управлінських рішень і здатності власників ефективно використати наявні можливості. Їх аналіз дає підстави для виокремлення різних поєднань зазначених чинників, що сприяли розвитку бізнесу в тих чи інших компаніях (рис.2.7).

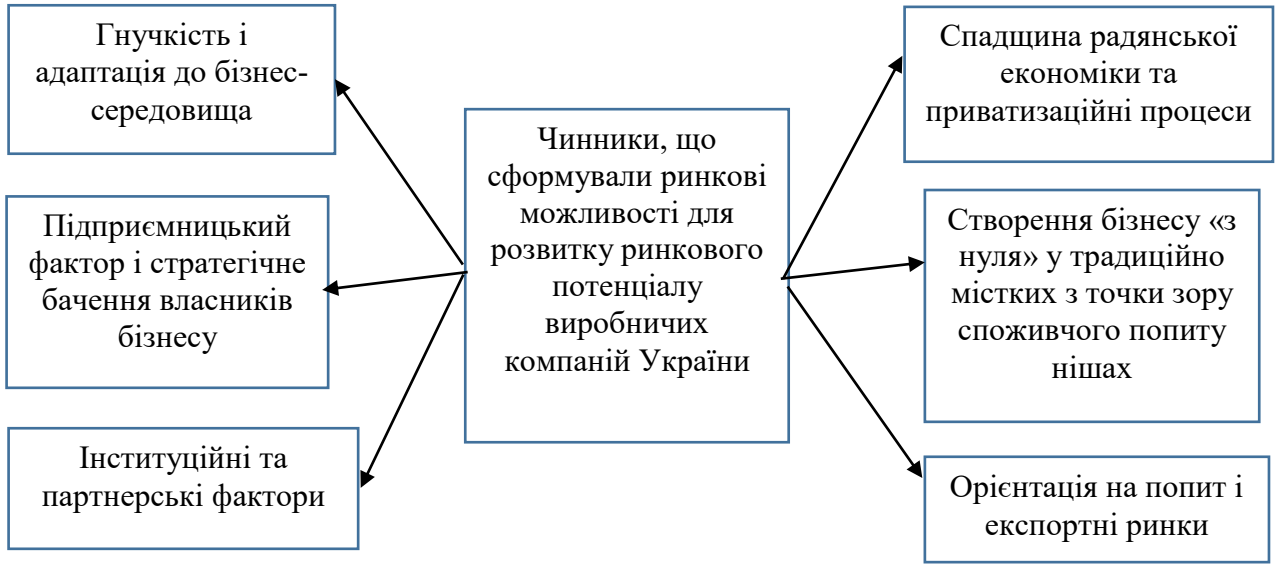


Рисунок 2.7 – Чинники формування ринкових можливостей бізнесу в Україні*

* побудовано автором

Коротко охарактеризуємо виділені чинники, співвідносячи їх із ресурсним та ринковим потенціалом конкретних виробничих підприємств.

1. Спадщина радянської економіки та приватизаційні процеси. Значна частина великих промислових підприємств (Запоріжсталь, Interpipe Group) сформувала свою виробничу базу ще в радянський період. Ці підприємства мали потужні виробничі фонди, доступ до сировинних ресурсів, кваліфіковану робочу силу та інтегрованість у міжреспубліканські виробничі ланцюги. У процесі приватизації 1990-х років нові власники отримали можливість консолідувати активи за відносно низькою вартістю. Ключовим чинником успіху стало не саме володіння активами, а здатність модернізувати виробництво, переорієнтувати його на ринкові умови та експорт, адаптувати структуру витрат і корпоративне управління. Наприклад, група «Метінвест» змогла інтегрувати металургійні активи в єдину вертикально вибудувану систему, що підвищило її конкурентоспроможність на світових ринках.

2. Створення бізнесу «з нуля» у традиційно містких з точки зору споживчого попиту нішах (переважно агропереробка). Ця група підприємств

(Roshen, Chumak, Creative Group) виникла вже в умовах ринкової економіки. Їхня ринкова можливість базувалася на таких ринкових можливостях:

– стабільному внутрішньому та зовнішньому попиті на продукти харчування;

– наявності сільськогосподарської сировинної бази;

– низькому рівні насиченості ринку брендовою продукцією у 1990-х – на початку 2000-х років.

Roshen і Chumak змогли використати відсутність якісних споживчих брендів, запропонувавши продукцію з вищими стандартами якості, упаковки та маркетингу. Зокрема, Roshen є прикладом створення потужного національного бренду в умовах недостатньо розвиненого конкурентного середовища кінця 1990-тих років. Асортиментна лінійка компанії є доволі широкою і включає шоколадні вироби, карамель, печиво, торти та борошняні кондитерські вироби. Ключовими чинниками реалізації ринкових можливостей стали інвестиції у сучасні виробничі лінії, маркетинг і контроль якості. Roshen змогла вийти за межі внутрішнього ринку та сформувати експортні потоки до країн ЄС, Азії та Північної Америки, адаптуючи продукцію до локальних стандартів і смакових уподобань.

Chumak використала стабільний попит на продукти щоденного споживання – кетчупи, соуси, томатну продукцію, майонези. Компанія однією з перших зробила ставку на локальну сировину та впізнаваний бренд, що дало змогу зайняти значну частку внутрішнього ринку та реалізувати експортні можливості у країнах Східної Європи.

Creative Group і Kernel зробили ставку на агропереробку та експортно орієнтовані моделі бізнесу, що дозволило їм інтегруватися у глобальні продовольчі ланцюги вартості. Зокрема, Creative Group активно працює у форматі B2B, постачаючи продукцію транснаціональним виробникам харчових продуктів. Важливою конкурентною перевагою є відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки (HACCP, ISO), що відкрило доступ до ринків ЄС і Азії. Таким чином, Creative Group реалізувала ринкову можливість не через масовий споживчий бренд, а через вбудованість у глобальні виробничі ланцюги. Компанія

реалізує продукцію в усіх регіонах України та експортує до 25 країн світу. Близько 70 % продукції компанії йде на експорт.

3. Орієнтація на попит і експортні ринки. Важливим чинником реалізації ринкових можливостей стала експортна спрямованість. Багато компаній свідомо розглядали український ринок як стартовий, але недостатній для масштабування бізнесу. Kernel, Interpipe, Creative Group, Slow Walnuts орієнтувалися на міжнародні стандарти якості, сертифікацію, логістику та валютну виручку.Так, Kernel є прикладом компанії, яка максимально використала порівняльні переваги України в аграрному секторі. Формування експортних ринкових можливостей відбулося завдяки доступу до сировинної бази (зернові, олійні культури), розвитку інфраструктури зберігання та логістики (елеватори, термінали), орієнтації на експорт. Асортиментна лінійка Kernel охоплює соняшникову олію, шрот, зернові культури, продукти переробки. Компанія позиціонує себе не лише як виробник, а як інтегрований аграрний холдинг, що контролює весь ланцюг створення вартості – від поля до порту. Основні ринкові можливості реалізуються на ринках ЄС, Азії, Близького Сходу та Африки, де попит на рослинні олії є стабільно високим. Зовнішні ринки дали змогу компанії: зменшити залежність від внутрішньої невисокої купівельної спроможності, диверсифікувати ризики і отримати доступ до більш високої маржинальності.

4. Інституційні та партнерські фактори. Окремі компанії (Svitoch, PepsiCo Україна) реалізували свої ринкові можливості завдяки інтеграції у транснаціональні корпорації. Це забезпечило їм доступ до інвестицій, опанування сучасних управлінських практик, доєднання до сильних брендів і глобальних каналів збуту. Svitoch є прикладом підприємства, яке зуміло реалізувати ринковий потенціал через інтеграцію в міжнародну корпорацію (Nestlé). Асортимент компанії охоплює шоколад, батончики, какао-продукти, адаптовані до локального ринку, але з використанням глобальних підходів до брендингу.

PepsiCo Україна реалізує ринкові можливості в межах глобальної корпоративної стратегії, поєднуючи локальне виробництво з міжнародними брендами. Асортимент включає безалкогольні напої (Pepsi, 7Up, Mirinda), снеки

(Lay’s), молочну продукцію та соки (через локальні активи). Ринкові можливості компанії криються у високому та стабільному попиті на продукцію масового споживання, а також у можливості масштабування завдяки глобальному бренду. Компанія активно інвестує у виробництво, логістику та маркетинг, що дозволяє утримувати конкурентні позиції навіть в умовах економічної нестабільності. Завдяки такому партнерству й інші українські підприємства отримали можливість адаптувати міжнародні бізнес-моделі до локальних умов, поєднуючи глобальний досвід і знання місцевого ринку.

5. Підприємницький фактор і стратегічне бачення власників. Спільною рисою успішних компаній є активна роль власників і топ-менеджменту. Саме вони вчасно ідентифікували ринкові ніші, інвестували в модернізацію та бренд, приймали ризикові, але стратегічно вивірені рішення і формували довгострокове бачення розвитку. Так, із представлених у табл.В.1 (дод.В) успішних виробничих підприємств, що були створені в Україні, є компанія Slow Walnuts, яка демонструє інший формат реалізації аграрного потенціалу України – нішевий експортний бізнес із високою доданою вартістю. Компанія спеціалізується на вирощуванні, переробці та експорті волоських горіхів. Її ринкова можливість базується на зростанні світового попиту на органічні та здорові продукти, можливості диференціації через якість і походження і невисокій капіталомісткості порівняно з важкою промисловістю. Таких прикладів розвитку в Україні нішевої експортно-орієнтованої стратегії особливо багато з’явилось в останні роки, коли ринок ЄС зняв основні обмеження для доступу на нього українських виробників з агропереробного сектору. Та навіть за однакових стартових умов далеко не всі підприємства змогли реалізувати свій потенціал, що підкреслює значення людського та управлінського капіталу для успішного використання нових ринкових можливостей.

6. Гнучкість і адаптація до змін середовища. Українські підприємства працювали в умовах макроекономічної нестабільності, валютних криз, змін регуляторної політики та геополітичних викликів. Здатність адаптуватися – через диверсифікацію ринків, продуктів і логістики – стала важливим чинником

успішної реалізації ринкових можливостей. Насамперед гнучкість проявилася у диверсифікації ринків збуту та переорієнтації експорту. Такі компанії, як Kernel, Creative Group, Interpipe Group та Slow Walnuts, змогли адаптуватися до втрати окремих традиційних ринків шляхом виходу на ринки Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу, що потребувало відповідності міжнародним стандартам якості та сертифікації продукції.

Важливим напрямом адаптації стала зміна асортиментної та цінової політики. Roshen, PepsiCo Україна та Chumak коригували продуктові лінійки, формати упаковки та цінові сегменти відповідно до зниження купівельної спроможності населення, що дозволяло підтримувати стабільний попит навіть у кризові періоди. Гнучкість також проявлялася через технологічну та організаційну адаптацію. Агропереробні компанії розвивали гнучкі виробничі потужності, здатні швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Загалом, здатність українських підприємств до швидкої адаптації стала системним чинником їх конкурентоспроможності і забезпечила ефективну реалізацію їх ринкових можливостей навіть під час повномасштабного вторгнення.

Таким чином, формування і реалізація ринкових можливостей українських підприємств є результатом поєднання історичних передумов, наявності ресурсів, сприятливої ринкової кон'юнктури та активної підприємницької позиції власників. Успішні виробничі компанії змогли або ефективно трансформувати радянську виробничу спадщину, або створити нові бізнеси в містких і перспективних нішах, забезпечивши стійкий розвиток і конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Сучасний ринок України продовжує створювати нові ринкові можливості для бізнесу, оскільки через війну споживчі потреби на традиційних сегментах ринку суттєво змінилися. До того ж, бізнес вимушений адаптуватися під умови енергетичного дефіциту і високих безпекових ризиків. Та навіть за цих обставин підприємства змушені не лише підтримувати існуючі ринкові позиції, але й активно формувати та реалізовувати нові ринкові можливості, здатні забезпечити збільшення обсягу продажів, розширення клієнтської бази та формування стійких конкурентних переваг, які відповідають змінам запитів бізнес-середовища.

Тому гнучкість та адаптивність підприємств стали важливим аспектом їх ринкового успіху, який необхідно трансформувати під умови сьогодення. Підприємцям вкрай важливі вміння швидко перебудовувати бізнес-процеси, оцінювати перспективи диференціації своєї продукції чи послуг, тестувати нові пропозиції та інтегрувати відгуки ринку у стратегічні рішення. Активна взаємодія з постачальниками, локальними партнерами, корпоративними клієнтами та державними структурами може надати додаткові можливості для розширення ринку та формування нових послуг, які здатні задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Тобто, ринковий потенціал сучасного підприємства дедалі більше визначається не лише наявними ресурсами, а здатністю швидко трансформувати їх у нові цінні пропозиції відповідно до змін попиту та поведінки споживачів. Саме адаптивність бізнес-процесів дозволяє підприємствам своєчасно виявляти нові ринкові ніші, формувати конкурентні переваги та підтримувати стійкість у нестабільному економічному середовищі.

У табл.2.6 наведено приклади відомих українських компаній невиробничого сектору економіки, які змогли досягти світового визнання. За короткий час вони пройшли шлях від зародження бізнесу і до стрімкого нарощування свого ринкового і економічного потенціалу і навіть в умовах війни показують сталу позитивну динаміку і економічне зростання.

У наведеному переліку відсутні компанії, що відносяться до українського ОПК, хоча деякі з них показують найбільш стрімке зростання потужності буквально за 1-2 роки. Зокрема, такими є виробники БПЛА, які отримали державне замовлення на виробництво дронів. На кінець 2025 р. таких компаній, за словами міністра оборони, налічується понад 400, а дві з них – навіть виграли конкурс щодо участі у дворічній програмі Drone Dominance Program із закупівлі БпЛА для американської армії [25]. Попит на українські розробки виявився особливо значним під час війни США з Іраном, коли стало зрозумілим їх значення у боротьбі із іранськими БПЛА.

Таблиця 2.6 – Приклади успішної реалізації ринкових можливостей/ринкового потенціалу українських компаній невиробничого сектору економіки різної галузевої приналежності*

Компанія	Рік заснування	Ринкові можливості	Складові ринкового потенціалу	Результати (статистика)	Темпи зростання (персонал/користувачі)
Nova Poshta	2001	Зростання e-commerce та логістики; міжнародна доставка	Велика мережа сервісних точок, інвестиції в інфраструктуру та цифрові сервіси	522 млн посилок у 2025, +10% vs 2024 Доходи ~54 млрд грн (2025), +21% vs 2024 Сплатили 16,2 млрд грн податків	Чисельність працівників ~27 500 (2024), зростання 5% проти попереднього року
N-iX	2002	Попит на світовий IT-аутсорс	Експертиза у розробці ПЗ, міжнародні проєкти	Майже 5 млрд грн виручки (2022) зростання за роки	Понад 2400 працівників; стабільне масштабування
MacPaw	2008	Глобальний SaaS / продуктова IT-ринок	Інноваційний софт, UX, масштаб у світі	Майже $90 млн виторгу (2024) Понад 30 млн користувачів	План на $100 млн у 2025 (цільовий ріст)
Ajax Systems	2011	IoT / безпека, глобальна експансія	R&D, виробництво, глобальна дистрибуція	Майже 4.5 млн користувачів (2025) 280+ пристроїв	5000 співробітників (2025), зростання 19% проти 2024 Користувачі - плюс 29% р/р
Uklon	2010	Райд-хейлінг, доставка, мобільні сервіси	App-платформа, широка база драйверів	>100 млн поїздок + 3+ млн доставок (2024) Показники зростання	Revenue CAGR ~30% (2021–24) 27 міст, >100 000 водіїв
Аврора (Aurora)	2011	Ритейл one dollar store & omnichannel	Швидке масштабування мережі; операційне управління	58.6 млрд грн виручки (2025), +28.6% vs 2024 370+ млн покупок	Плюс 235 нових магазинів у 2025 >12 млн унікальних клієнтів >16 000 співробітників (2025)
Aroma Kava	2013	Франчайзинг кав'ярень, зростання споживання кави	Масштабна мережа, модель франчайзингу, стандартизація	Понад 350 кав'ярень у 45 містах України >1 000 000 чашок кави/місяць	Франчайзі в Україні Початок міжнародної експансії (Польща, Болгарія)
Reface	2019	AI/вірусні мобільні сервіси	AI-технології, вірусність, соц-платформи	Мільйони завантажень	—

* складено автором на основі дослідження офіційних сайтів вказаних компаній

Як видно із таблиці, реалізація ринкового потенціалу українських компаній відбувається за різними моделями – від розвитку логістичних платформ і IT-продуктів до масштабування роздрібних торговельних мереж. Показовим прикладом є мережа «Аврора», яка за останні роки стала одним із найшвидше зростаючих ритейлерів в Україні – у 2025 році виручка компанії зросла на 28,6%, кількість покупок перевищила 370 мільйонів, а мережа магазинів продовжує активно розширюватися, що свідчить про ефективне використання менеджментом компанії ринкових можливостей. Подібні компанії реалізують свій ринковий потенціал не лише через масштабування та операційну оптимізацію, а й через активну адаптацію до ринкових трендів, зокрема залучення локальних постачальників, розвиток цифрових сервісів і впровадження соціальних ініціатив.

Поєднання продуктового або сервісного потенціалу з розвиненою інфраструктурою дозволяє компаніям швидко реагувати на нові ринкові можливості та ефективно їх реалізовувати. Таку стратегію реалізує і «Нова пошта», яка показує стабільне зростання логістичних обсягів і доходів навіть у складних зовнішніх умовах, паралельно розширюючи інфраструктуру та мережу відділень. Її стратегічні рішення враховували умови ведення бізнесу в різних країнах і стали основою її стрімкого виходу на ринки країн ЄС уже з самого початку повномасштабної війни (див. додаток В, табл.В.2). Компанія Uklon також демонструє середньорічні темпи зростання виручки на рівні близько 30% у період 2021–2024 років, що супроводжується масштабуванням бази водіїв і кількості поїздок.

Успішним прикладом розвитку ринкового потенціалу є компанія Aroma Kava. Почавшись як локальна кав’ярня, мережа розрослася до понад 350 локацій у 45 містах України. Система франчайзингу дозволила швидко масштабуватися без пропорційного зростання власних капітальних витрат. Понад 1 млн чашок кави щомісяця свідчить про стабільно високу активність клієнтів і попит на продукт. Бізнес-модель із підтримкою франчайзі допомогла залучити локальних підприємців і створити нові точки по всій країні та

забезпечити вихід у Польщу (Варшава), що показує здатність адаптувати модель бізнесу під інші ринки.

Добре ілюструють процеси реалізації ринкового потенціалу підприємств кадрові та користувацькі показники. Так, Ajax Systems активно нарощує штат і у 2025 році налічує близько 5000 спеціалістів, що відповідає приросту приблизно на 19% у річному вимірі, одночасно зі зростанням бази користувачів її продуктів. Мережа «Аврора» продовжує масштабувати команду, чисельність якої перевищила 16 тисяч працівників, що відображає значний операційний масштаб бізнесу. IT-компанія N-iX зберігає стабільно високий рівень зайнятості та виручки, підтверджуючи стійкість своєї позиції на міжнародному ринку інформаційних технологій.

Узагальнюючи наведені тенденції, можна зазначити, що всі розглянуті компанії є прикладами стійкого розвитку, що охоплює шлях від стартап-ідеї до масштабного гравця на локальному та/або глобальному ринках. Кількісними показниками та індикаторами адаптивності бізнес-моделей до мінливих умов ринку виступають як темпи зростання виручки, так і показники розширення штатів і споживачів послуг. Водночас шлях до успіху усіх компаній починався з перших кроків, які багато хто із підприємців розпочинав у статусі ФОП – пробуючи свої сили і вміння розпізнавати ринкові тренди, оцінюючи їх перспективність з позицій економічних результатів для бізнесу і занурюючись у специфіку організаційно-управлінської діяльності. Не всім вдавалось досягти бажаного – чи то з причин високої конкуренції, чи через нестачу навичок або ресурсів, чи через високі безпекові ризики. Однак складнощі розбудови бізнесу пояснюються і низкою інституційних причин, які зумовлюють надмірну прискіпливість і тиск контролюючих органів. Як показує статистика, щороку в Україні закривається понад 10 тис компаній. І закривається бізнес не тільки у підприємців-початківців, а й в державному секторі, комунальному, охороні здоров’я, освіті держуправлінні та обороні та ін. Так, за 11 місяців 2025 р. закрилось 11 223 суб’єктів господарювання, з них найбільше у вересні – 1464 підприємства. І це свідчить, з одного боку, що умови господарювання в Україні

є конкурентними, в яких бізнес, не здатний адаптуватися до ризиків і невизначеності та виявити для себе нові ринкові можливості, не виживає. Однак це може свідчити і про те, що держава не створює необхідних умов для зростання ділової активності, виділяючи точково лише ті сфери, що є пріоритетними для економічного виживання і підтримки обороноздатності. Структура закриттів бізнесу проілюстрована рис.2.8.

Рисунок 2.8 – Структура закриттів бізнесу за 11 місяців 2025 р. [123]

Та як би не було складно вести бізнес під час війни, українські підприємці демонструють стійкість і проявляють непогану адаптивність до складних і сповнених ризиками умов господарювання, виявляючи здатність до творчого пошуку шляхів подолання зовнішніх загроз та ефективного використання нових можливостей, які виникають у поточному середовищі для забезпечення сталого розвитку. Підтвердженням цього слугують результати дослідження Mastercard SME Index 2024, спрямованого на вивчення стану та основних потреб мікро-, малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, що можуть стати каталізаторами їхнього зростання – вони засвідчили високу ділову активність представників сектору МСП [114; 118]. Зокрема, кожен шостий респондент повідомив про започаткування власної справи вже після початку повномасштабної війни, при цьому 66% з них не мали попереднього досвіду підприємницької діяльності.

Варто також зазначити, що 16% опитаних на момент проведення дослідження вже здійснювали експортну діяльність, а 40% – декларували наміри виходу на зовнішні ринки у найближчій перспективі. Водночас, основними бар'єрами розвитку і зараз залишаються обмежений доступ до фінансових ресурсів (41% респондентів) та недостатній рівень платоспроможного попиту, що проявляється у дефіциті ринків збуту для ще 41% опитаних підприємців.

Загалом, результати опитування свідчать про прагнення підприємницького сектора не лише зберегти чи відновити бізнес-активність, а й здійснювати її масштабування, освоювати нові ринки, а також формувати нові ринкові ніші. Це підтверджується, зокрема, зростанням обсягів реалізованої продукції на 22,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком (див. табл. 2.1). Зокрема, найбільше зростання спостерігається в таких секторах, як інформація та телекомунікації (плюс 9,8%), професійна, наукова та технічна діяльність (плюс 8,4%) та будівництво (плюс 7,1%). Ці дані підтверджують ефективність адаптаційних стратегій українського бізнесу та свідчать про потенціал для подальшого розвитку. Тим більше, що до завдань підтримки розвитку підприємництва у його малих і середніх організаційних формах долучаються і міжнародні організації (див. табл.В.3, дод.В).

Проте дрібні підприємці мають чітко бачити перспективи розвитку започаткованої ними справи, економічні результати свого бізнесу. А ці речі багато в чому залежать не тільки від зусиль самого підприємця, а й податковою політикою держави. Вона має бути сприятливою для діяльності малих підприємств, створювати для них певні податкові спрощення. І як тільки це правило порушується, малий бізнес реагує доволі швидко. Прикладом такого швидкого реагування підприємницьким середовищем на зміну податкового клімату є ситуація зі стрімким закриттям ФОП наприкінці 2024 року. Як вказувалось вище, у жовтні 2024 р. було прийнято поправки до чинного податкового законодавства, яке доволі суттєво вплинуло на діяльність ФОП – як в частині сплати податку на доходи, так і ЄСВ (ставка податків з доходів фізичних осіб для потреб оборони зросла до 5% замість 1,5%).

Варто зазначити, що державне регулювання підприємницької діяльності під час повномасштабної війни здійснювалось по мірі зростання необхідності акумулювання ресурсів для потреб оборони – і відбувалось не тільки в бік пом'якшення фінансового навантаження на бізнес в перший рік, а й в бік посилення податкового тиску в наступні роки, коли витрати на оборону країни зросли багатократно. І наприкінці 2024 р. стало зрозуміло, що для ФОП відбулися зміни умов оподаткування, які мають стати чинними з 1 січня 2025 р. Вони передбачали підвищення ставки податкового збору для ФОП усіх груп – і цим значно погіршили привабливість функціонування дрібних підприємців у цьому статусі. З моменту підписання цього закону (28 листопада 2024 р.), за першу половину грудня кількість закрились майже 24,5 тис. одиниць ФОП. За той же час відкрилась вдвічі менша кількість (10947) (рис.2.9).

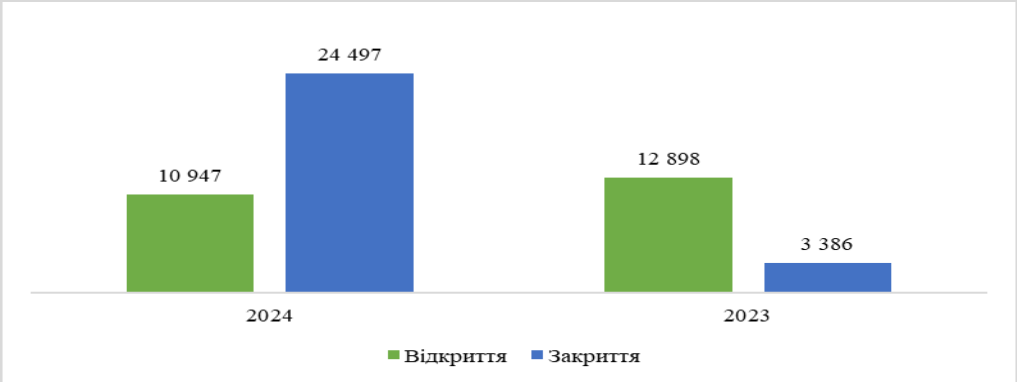


Рисунок 2.9 – Порівняння кількості закритих та відкритих ФОП з 28 листопада по 17 грудня (дані ЄДР за 2023 і 2024 рр) [68]

Водночас, в 2023 р. динаміка відкриття/закриття ФОПів відрізнялась – на чотири новостворених ФОПи був лише один закритий. Опитування підприємців, що закривали ФОП (в ньому брали участь близько 32 тис. осіб) показало, що основною причиною підвищення податків більшість назвали підвищення податків (рис.2.3). З них 8621 (27% опитаних) планували закритись найближчим часом, 2297 (7%) планували закритися до кінця року, ще 6324 учасники (20%) вказали, що планують це зробити в наступному році. Загалом, більше половини бажаючих закрити бізнес (62%) основною причиною цього рішення назвали підвищення податків (рис.2.10). І це погано з погляду

трансформування економіки. Зрозуміло, що діяльність ФОПів не забезпечить відчутних структурних змін в економіці України, не підвищить значно частку високотехнологічних видів діяльності. Більшість ФОП ведуть бізнес у вже існуючих ринкових нішах, копіюють існуючі бізнес-моделі в торгівлі, переробці сільськогосподарської продукції, наданні послуг.

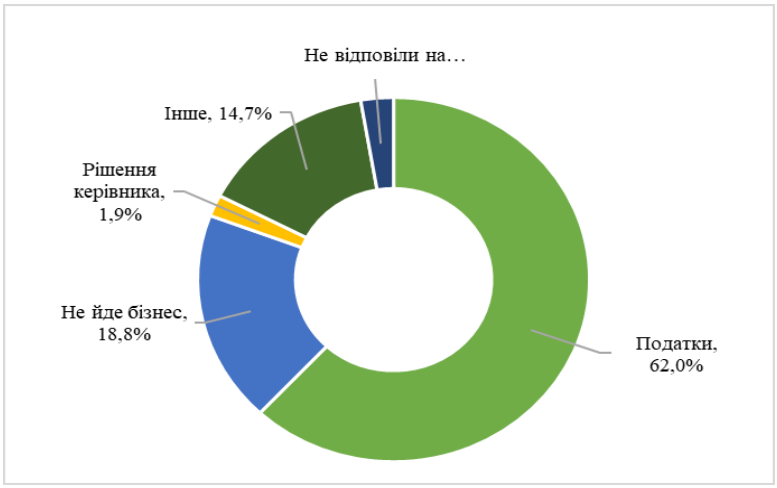


Рисунок 2.10 – Основні чинники закриття українських ФОПів у грудні 2024 р.*

*побудовано автором на основі [68]

Проте, як зазначалось вище, серед них уже зараз з'явилось доволі багато підприємств, що працюють на ОПК – і працюють успішно, розробляючи нові високотехнологічні зразки продукції, які за своїми властивостями є унікальними і затребуваними для вирішення високоспецифічних завдань у сфері оборони. В тому числі – у сфері ІТ (див.табл.2.6).

Тому держава має формувати таку економічну політику, яка б сприяла підприємництву як явищу – даючи змогу економічно активним суб'єктам накопичувати досвід інноваційного мислення і бачити нові можливості для бізнесу там, де інші ще не бачать. Тобто, держава має виступати інститутом, що несе відповідальність за прогрес (рис.2.11).

Роботами сучасних науковців доведено, що вектори і сила впливу інституційних чинників формують модель розвитку соціально-економічної системи, визначають динаміку її економічного зростання [124]. В той же час слабка обґрунтованість або розбалансованість ринкових інститутів спричиняють

технологічну деградацію економіки, зниження виробничого і ринкового потенціалу підприємств і загальну економічну стагнацію, порушуючи економічну безпеку національної економіки в стратегічному вимірі [163].

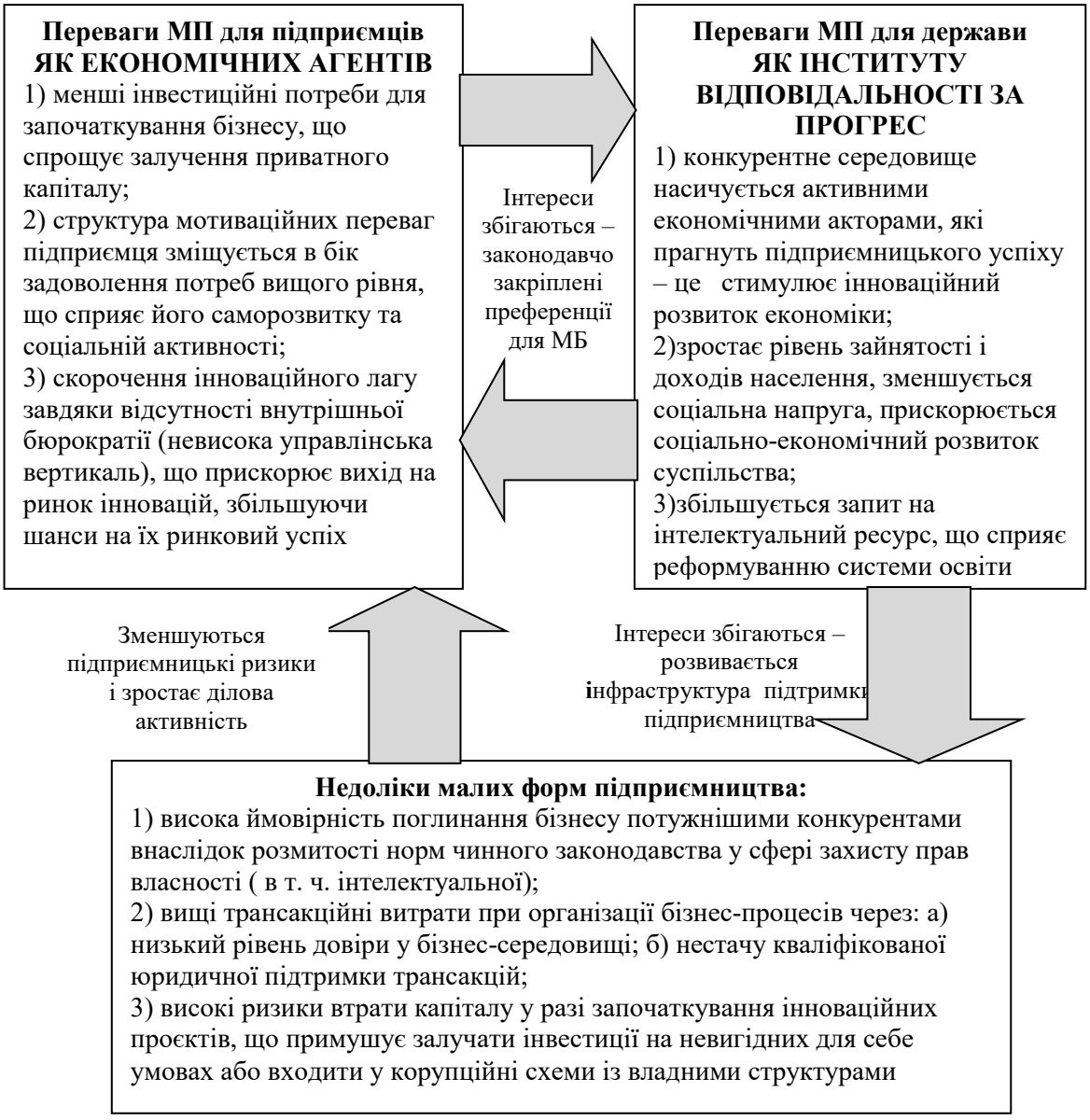


Рисунок 2.11 – Взаємопосилення результативності взаємодії держави та підприємницького середовища через розвиток інфраструктури підтримки підприємництва*

* авторська розробка, опубліковано в [98]

Інструменти інституційного механізму відіграють особливо важливу роль в кризових умовах функціонування економіки, що наразі має місце в Україні. І

деякі інструменти цього механізму для відновлення й активізації підприємницької діяльності в Україні було застосовано уже на початку повномасштабного вторгнення, що досліджувалось нами у роботі [103]. Узагальнення змісту і векторів дії інструментів інституційного регулювання економічної діяльності з виділенням їх стимулюючої/дестимулюючої ролі наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Інституційно-регулятивні чинники впливу на ділову активність бізнесу в Україні в умовах війни*

Регулятивний акт / напрям регулювання	Сфера впливу	Характер впливу	Вплив на ділову активність бізнесу
Зміни до Податкового кодексу України (спрощена система оподаткування, ставка 2%, відтермінування податкових зобов'язань)	Податкове регулювання	Стимулюючий	Зниження податкового навантаження, покращення ліквідності підприємств, підтримка малого та середнього бізнесу
Скасування штрафних санкцій і мораторій на податкові перевірки	Контрольна діяльність	Стимулюючий	Зменшення регуляторного тиску, скорочення транзакційних витрат, підвищення гнучкості ведення бізнесу
Спрощення ліцензійних і дозвільних процедур, декларативний принцип	Регуляторна політика	Стимулюючий	Прискорення запуску та відновлення бізнес-діяльності, зниження адміністративних бар'єрів
Державні програми релокації підприємств	Регіональна та промислова політика	Стимулюючий	Збереження виробничих потужностей і робочих місць, відновлення діяльності в безпечніших регіонах
Пільгові кредитні програми (зокрема «5–7–9%»)	Фінансова підтримка	Стимулюючий	Покращення доступу до фінансування, підтримка інвестиційної та операційної діяльності
Валютні обмеження НБУ (контроль руху капіталу, обмеження репатріації дивідендів)	Валютне регулювання	Дестимулюючий	Ускладнення зовнішньоекономічної діяльності, зниження інвестиційної привабливості
Обмеження експорту та імпорту окремих товарів, зміни митних процедур	Зовнішньоекономічна діяльність	Дестимулюючий	Зростання логістичних витрат, затримки поставок, звуження експортних можливостей
Мобілізаційне законодавство та обмеження на виїзд працівників	Ринок праці	Дестимулюючий	Дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження операційної стабільності
Державне регулювання цін на окремі стратегічні товари	Ціноутворення	Дестимулюючий	Обмеження ринкової гнучкості, зниження мотивації до інвестицій у відповідні галузі

*сформовано автором з використанням [77-85]

Аналіз зазначених інструментів показує, що вони мають комплексний і суперечливий характер впливу на ділову активність бізнесу, оскільки формуються під впливом одночасної потреби у підтримці економіки та забезпеченні макрофінансової і безпекової стабільності держави. З одного боку, стимулюючі регулятивні акти у сфері податкової політики, дерегуляції, фінансової підтримки та релокації підприємств сприяли збереженню економічної активності, адаптації бізнесу до кризових умов і підтримці зайнятості, створюючи передумови для відновлення виробничого та інвестиційного потенціалу. З іншого боку, дестимулюючі регуляції, пов’язані з валютними обмеженнями, мобілізаційними заходами, логістичними та зовнішньоекономічними обмеженнями, звужували можливості реалізації ринкового потенціалу підприємств, ускладнювали планування діяльності та підвищували операційні й фінансові ризики. У сукупності це зумовлює необхідність гнучкої адаптації бізнес-моделей підприємств до мінливого інституційного середовища воєнного періоду.

На жаль, в Україні виокремлені в таблиці чинники стимулюючого характеру не використовуються належним чином. В багатьох випадках задекларованe вдосконалення економічних регулятивних важелів не активізує підприємницьку ініціативність бізнесу, а лише збільшує податкове навантаження. І бізнес в загальному оцінює дії держави у сфері регуляторної політики переважно негативно. Так, за дослідженнями Advanter Group, які проводились у серпні 2024 р., більша частина респондентів (53,9% із 544 тих, що брали участь в опитуванні), вважають, що основною перешкодою для розвитку їх бізнесу є дії держави – як ті, що стосуються змін чинного законодавства, так і ті, що забезпечують дотримання прийнятих законів. Як видно із представлених на рис.2.12 результатів опитування, 22,8% респондентів вказали як найбільш значущі «перешкоди з боку регуляторних чи фіскальних органів, в т.ч. податкової, митниці й т.ін.». Крім того, на «високі податки та збори» нарікають 22,1% власників бізнесу.

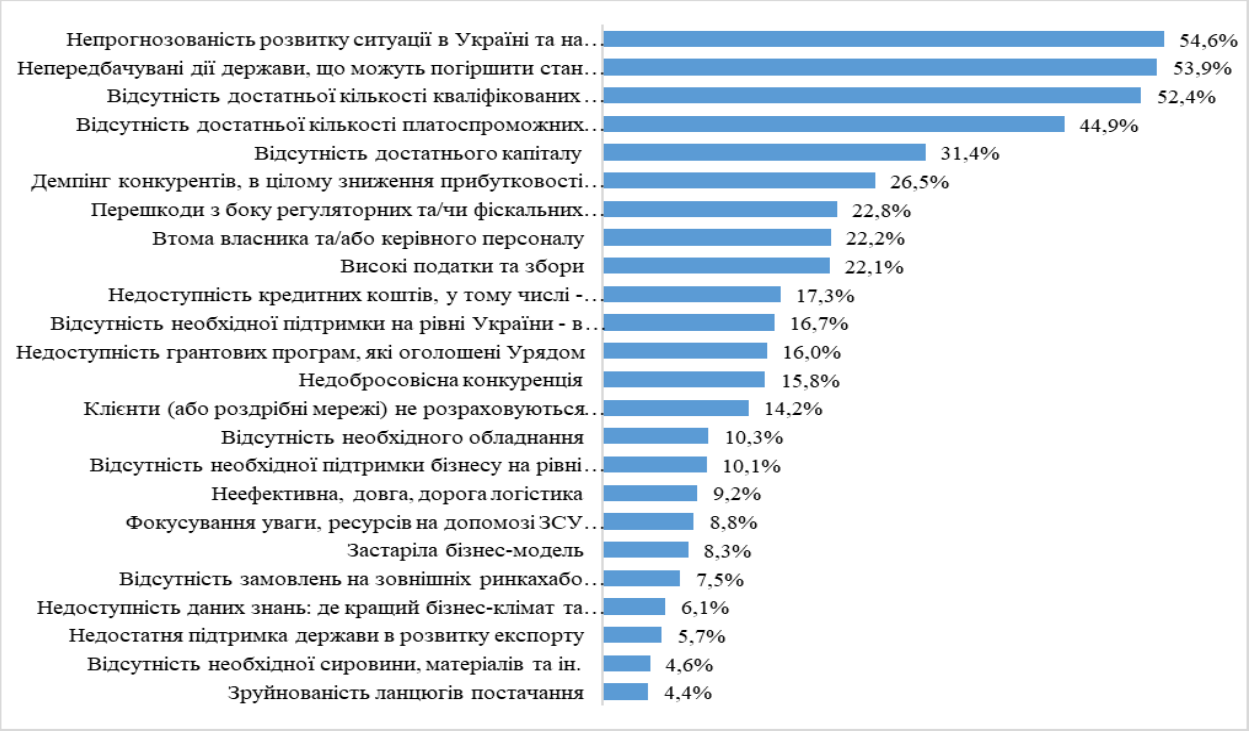


Рисунок 2.12 – Фактори, що спричиняють проблеми бізнесу в Україні*

* дослідження Advanter Group [27]

Охарактеризуємо деякі з цих регулятивних заходів, що здійснювали в період повномасштабного вторгнення і виявилися найбільш відчутними для підприємницького загалу. Так, вже в березні урядом знижено до 2% ставку податку на доходи суб'єктам підприємництва і дозволено добровільно сплачувати/не сплачувати податки ФОП [77]. У вересні 2022 р. прийнято підзаконні акти до Закону про індустріальні парки, яким затверджено порядок звільнення резидентів від мита та ПДВ на обладнання – вивільнені від оподаткування кошти вони зможуть спрямувати на впровадження новітніх технологій, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва [80-83].

І те, й інше мало зупинити відтік бізнесу за кордон і стимулювати його релокацію в Україні. І певною мірою це насправді відбулося – уже в жовтні 2022 року 760 підприємств, які взяли участь у програмі релокації, завершили переїзд у більш безпечні міста західних регіонів України і майже 600 з них відновили свою роботу [89]. Однак серед них було лише 31,71% промислових

підприємств, решта – торгівля та надання інших видів послуг. Допомога держави стосувалася переважно заходів організаційного характеру – підбір місця розташування, допомога з перевезенням на нову локацію, сприяння з розселенням працівників та пошуку нових, підтримка у відновленні логістики. І це стосувалось насамперед малих та середніх підприємств – в основному через труднощі розселення великих колективів людей. Тому потужні промислові підприємства Сходу України фактично втратили можливість відновлення діяльності – і не тільки через фізичні руйнування (як, наприклад, Краматорський машинобудівний завод), а й через розпорошення трудового колективу, працівники якого мали високу інженерно-технічну кваліфікацію. При цьому значно зменшилось надходження податків від суб'єктів малого підприємництва. Зокрема, скориставшись наданими преференціями, перестали сплачувати податки більшість ФОП, частина їх взагалі перейшла у тінь (на жаль, у секторі МСБ частка торговельних підприємств є набагато більшою, ніж промислових – а в торгівлі значно простіше вести діяльність « у тіні»). Багато підприємств малих форм господарювання перенесло свій бізнес в інші країни, скориставшись тими можливостями, які були надані законодавством багатьох європейських країн для відкриття бізнесу українськими підприємцями під час війни.

Висновки, які можна зробити через чотири з лишком років з початку повномасштабної війни стосовно економічної політики держави – її інституційні важелі не були достатньо ефективними для протидії безпековим викликам чи мінімізації їх наслідків. Вони не містили вагомих фінансових преференцій для відновлення промислового бізнесу в Україні і не змогли зменшити ризики вкладання інвестицій у побудову виробничих систем на новому місці. Це особливо стосується підприємств переробної промисловості, робота яких є надзвичайно важливою складовою економічної стабілізації України, яка майже втратила свій експортний товарний потенціал. Інституційна підтримка розвитку галузі мала би охоплювати як прямі фінансові інвестиції для реалізації заходів з розвитку сільськогосподарських ресурсів (наприклад,

витрати держави на НДР, на створення іригаційної інфраструктури, підвищення родючості ґрунтів тощо), так і спрямовуватись на створення інструментів інституційного характеру, що стимулюватимуть інвестиційну активність у зазначеному напрямі.

Розвиток переробної промисловості значно розширив би можливість експорту Україною сільськогосподарської продукції з більшою доданою вартістю, забезпечивши зростання обсягів податкових надходжень до бюджету і, водночас, збільшивши кількість робочих місць (в т.ч. для ВПО) в регіонах свого розміщення. Обидва процеси є надзвичайно важливими для підтримання національної безпеки країни в надскладних умовах воєнного протистояння. І ті конфлікти, що виникли наразі із Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Болгарією та Румунією з приводу демпінгового експорту багатьох видів української сільськогосподарської продукції, не могли б набути такої гостроти, якби з самого початку було чітко прописано умови цього експорту та правила роботи українських експортерів на ринках цих країн – транзит чи вільний продаж.

Ще одним інституційним провалом стала введення в дію для платників ПДВ Закону від 12.05.2022 р. № 2260-IX щодо реєстрації (коригування) податкових накладних в Єдиному реєстрі (ЄРПН). Закон приймався для уникнення так званих «податкових скруток», але під його дію потрапили навіть незначні операції (наприклад, повернення товару на невеликі суми, витрати на розблокування яких – складання пояснень, подання сканованих документів, засвідчення підписами тощо – значно перевищують заблоковану суму ПДВ.

Це зробило надзвичайно громіздкою роботу бухгалтерів, тому вже в середині листопада 2022 р. приблизно 11 тисяч платників ПДВ отримали статус ризикових, який унеможливлює подальшу діяльність бізнесу й спричиняє його руйнування і банкрутство. Для розблокування рахунків потрібно звертатись до суду, а це витрати для бізнесу і держави. І середній термін розблокування бізнесу через суд – 1,5 року, впродовж чого кошти не працюють, заморожуються, не беруть участі в обігу, зменшуючи можливості підприємства

ефективно вести бізнес-процеси. При цьому 97% судових рішень ухвалюються на користь бізнесу (що свідчить про неправомірність рішення про блокування рахунків); держава ж компенсує витрати на судове провадження з розрахунку не менше 10 тис. грн. на один позов [94].

Наведені приклади підтверджують висновок, що інституційний механізм економічної діяльності в його регулятивній частині має наповнюватися інструментами, які б забезпечували його ефективність, а не зводили нанівець зусилля законодавців щодо його вдосконалення на рівні формування державної економічної політики. Проте в цілому інституційне середовище воєнного періоду можна охарактеризувати як таке, що балансує між необхідністю забезпечення макрофінансової стабільності та обороноздатності держави і потребою підтримки підприємницької ініціативи. Здатність бізнесу адаптуватися до цих регуляторних умов стає одним із ключових чинників його стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Підтвердженням цієї стійкості слугують статистичні зведення про закриття/відкриття ФОП в Україні у третьому кварталі 2025 року. Аналітики стверджують, що за цей період було зареєстровано 77,4 тис. нових ФОП, що на 22% більше, ніж у другому кварталі, та на 38% більше, ніж рік тому. Це найвищий квартальний показник реєстрацій щонайменше за останні два роки. Припинень ФОП залишилося майже стільки ж, скільки в минулому кварталі – близько 52,2 тис. (на 0,4% менше, ніж у другому кварталі). Таким чином, на кожні 100 реєстрацій припало лише 67 припинень, що забезпечило значний чистий приріст підприємців [88].

Перше місце за кількістю нових реєстрацій ФОП утримує роздрібна торгівля. За даними YC.Market, у галузі роздрібної торгівлі у 3 кварталі 2025 року зареєстровано найбільше ФОП – 22,3 тис. нових підприємців, що на 37% більше, ніж у 3 кв. 2024 року. Це частково може вказувати на відновлення внутрішнього споживчого попиту та повернення малого бізнесу в сегменті торговельних послуг. Одне з лідируючих місць за обсягом реєстрацій посів IT-сектор – зареєструвалися тисячі нових ФОП (понад 9 тис. у попередньому

кварталі, 8,9 тис. – у третьому), що забезпечило 28% приріст порівняно з минулорічним періодом [88].

Не менш показовими є сфери транспорту і логістики, харчового бізнесу, оптової торгівлі, освіти та реклами. У транспортно-логістичному секторі зареєстровано помітно більше нових ФОПів, ніж минулого року – 7,9 тис. реєстрацій проти 3,9 тис. роком раніше (зростання105% рік до року). Галузь громадського харчування та продуктової торгівлі теж відновлюється – тут кількість нових реєстрацій ФОП зросла більш ніж на 60–70% проти 2024-го. Освітні послуги набирають популярність: реєстрації ФОП у сфері навчальних курсів і тренінгів підскочили майже на 70% за рік, до 4,5 тис. за квартал.

Приблизно такі ж темпи зростання продемонстрував і сектор фінансових послуг (зростання68%) – 349 нових реєстрацій ФОП проти 207 торік. Помітне зростання кількості нових реєстрацій відбулося навіть у тих галузях, що раніше були в стагнації – наприклад, видавнича діяльність (зростання79% нових ФОП до минулого року, 86 проти 48 реєстрацій) свідчить про певне відновлення інфомедійного та книговидавничого бізнесу [118].

Цікавий тренд прослідковується у відносно вузьких нішах, де темпи приросту вражають кількісно. Можна виділити кур’єрську та поштову сферу: за основним видом економічної діяльності 53.20 (“інша поштова та кур’єрська діяльність”) кількість нових реєстрацій ФОП зросла у 22 рази проти аналогічного періоду за минулий рік. Аналогічно, відновлення культурних заходів позначилося на суміжному бізнесі – реєстрації ФОП за основним видом економічної діяльності 90.02 (діяльність із підтримки театральних і концертних заходів) підскочили на 1200%.

Значний приріст нових підприємців відбувся також у декількох виробничо-технічних напрямах. Наприклад, технічні випробування та дослідження (основний вид економічної діяльності 71.20) додали 500% нових ФОП за рік, виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів (основний вид економічної діяльності 25.29) – плюс 400%. Ймовірно, це може бути опосередковано пов’язано з воєнними потребами

(попит на ємності для пального, обладнання, інженерні послуги). Помітно зросла реєстрація ФОП у сфері професійно-технічної освіти (зростання 350%) та посередництва в торгівлі промисловим обладнанням (плюс 344%) [118].

Отже, структура нових ФОП все більше відображає адаптацію економіки до умов війни: на порядку денному логістика, виробництво, технічні послуги та освіта. На основі наведених даних можна зробити узагальнюючий висновок про високий рівень стійкості українського бізнесу в умовах війни та активну підприємницьку реакцію на трансформацію економічного середовища. Попри воєнні ризики, невизначеність і обмеження ресурсів, динаміка реєстрації нових ФОП свідчить не лише про збереження ділової активності, а й про її поступове відновлення та структурне оновлення.

Водночас і значна кількість діючих промислових підприємств змогла адаптуватись до нових умов. Про це свідчать дані виробничих підприємств Хмельницької області, які відносяться до сфери легкої промисловості, зокрема, виготовлення одягу. Їх основні показники діяльності в динаміці останніх 5 років наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних показників діяльності малих і середніх підприємств Хмельницької області (легка промисловість)*

Показники	Значення показників за роками				
	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Ексклюзив 17»,					
Чистий дохід від реалізації продукції, грн	3 860 000	12 914 000	18 759 000	13 859 000	9 454 000
Чистий прибуток (збиток) грн	-500	89 000	58 000	67 000	69 000
Рентабельність, %	–	0,69	0,31	0,49	0,74
Активи, грн	3 431 000	12 215 000	17 846 000	22 744 000	23 598 000
Зобов'язання, грн	1 866 000	2 763 000	3 497 000	8 804 000	8 809 000
Середньооблікова к-сть працівників, осіб	6	6	6	6	6
Дохід на працівника, грн	643300	2152000	3126500	2309833	1575667

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
ПП «АЙБО»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн		2 618 000	2 797 000	3 286 000	2 981 000
Чистий прибуток (збиток) грн		-9 000	18 000	219 000	40 000
Активи, грн		4 000	20 000	337 000	294 000
Зобов'язання, грн		13 000	11 000	108 000	25 000
Середньооблікова кількість працівників, осіб		26	26	25	18
Дохід на працівника, грн					
ПП «УЛЮБЛЕНИЙ СТИЛЬ»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	5 119 000	6 284 000	6 359 000	7 162 000	8 308 000
Чистий прибуток (збиток) грн	645 000	350 000	-681 000	-658 000	894 000
Рентабельність, %	12,61	5,58	-	-	10,76
Активи, грн	2 239 000	2 588 000	1 901 000	2 961 000	3 534 000
Зобов'язання, грн	32 000	30 000	25 000	244 000	640 000
Середньооблікова кількість працівників, осіб	34	43	45	35	34
Дохід на працівника, грн	150 576	146 140	141 324	204 637	244 353
ТОВ «МЕДІКАЛ ФЕКТОРІ» (працює з 2022 р.)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	-	-	437 000	3 663 000	6 629 000
Чистий прибуток (збиток) грн	-	-	-221 000	253 000	2 074 000
Активи, грн	-	-	1 259 000	2 096 000	3 769 000
Зобов'язання, грн	-	-	142 000	724 000	292 000
Середньооблікова к-кість працівників, осіб	-	-	6	25	32
Дохід на працівника, грн			72 833	146 520	207 156

Завершення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
ТОВ «Велмет»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	21 599 000	196 421 000	117 471 000	137 681 000	213 516 000
Чистий прибуток (збиток) грн	896 000	24 623 000	6 398 000	9 338 000	20 314 000
Рентабельність, %	4,15	12,54	5,45	6,78	9,51
Активи, грн	16 960 000	60 292 000	76 642 000	91 061 000	128 371 000
Зобов'язання, грн	4 971 000	16 741 000	26 551 000	31 192 000	48 233 000
Середньооблікова к-кість працівників, осіб	38	38	47	65	53
Дохід на працівника, грн	568 405	5 168 982	2 499 389	2 118 174	4 028 613
Примітка - 2022р - отримали замовлення на бронежилети. Шиють обмундирування для нац поліції, медслужби та ін. структур					
ТОВ «АМАЗОНКА ФАСОН»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	802 000	1 169 000	2 169 000	1 250 000	1 030 000
Чистий прибуток (збиток) грн	92 000	20 000	182 000	-321 000	113 000
Активи, грн	8 000	145 000	226 000	48 000	67 000
Зобов'язання, грн	957 000	1 073 000	336 000	479 000	384 000
Середньооблікова к-кість працівників, осіб	14	15	17	13	6
Дохід на працівника, грн	57 286	77 933	127 588	96 153	171 666
ТОВ «Укршелтер»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	50 280 000	146 726 600	204 042 300	204 720 700	299 877 284 (прогноз)
Чистий прибуток (збиток) грн	3 275 000	32 153 700	41 529 300	18 049 000	
Рентабельність, %	6,51	21,91	20,35	8,82	
Активи, грн	54 782 000	90 713 600	129 406 800	144 673 800	
Зобов'язання, грн	12 029 000	17 627 100	14 791 000	11 989 000	
Середньооблікова кількість працівників, осіб	23	30	38	53	55
Дохід на працівника, грн	1 012 187	4 890 887	5 369 534	3 862 655	

*сформовано автором за даними статистичної звітності підприємств

Зростання кількості нових підприємців у роздрібній торгівлі, ІТ-секторі, транспорті й логістиці, громадському харчуванні, освіті та фінансових послугах відображає адаптацію бізнесу до змін у споживчому попиті, форматах зайнятості та способах надання послуг. Особливо показовим є різке пожвавлення в нішевих і раніше стагнуючих сегментах, а також у виробничо-технічних напрямах, попит на які значною мірою формується потребами воєнної економіки та масштабними і багатовитратними процесами відновлення інфраструктури.

Загалом, проведений аналіз демонструє, що українські підприємці не обмежуються пасивним пристосуванням до кризових умов, а активно включаються у пошук і реалізацію нових ринкових можливостей, швидко реагуючи на зміни кон’юнктури. Це свідчить про гнучкість, підприємницьку ініціативу та здатність бізнесу до самовідновлення, що формує важливу основу для економічної стійкості країни в умовах війни та створює передумови для подальшого післявоєнного розвитку.

2.3 Структурна трансформація інноваційно-інвестиційної активності підприємств та її вплив на формування ринкового потенціалу

Дослідження функціонування українських підприємств у період повномасштабної війни висвітлює не лише проблеми їх виживання, але й трансформацію підходів до формування ринкового потенціалу. У цих умовах вирішального значення набуває здатність бізнесу швидко переорієнтовуватися на нові сегменти ринку, змінювати канали збуту та перебудовувати партнерські зв’язки. Війна суттєво підвищила рівень невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, що обмежує ефективність традиційних інструментів планування і водночас стимулює пошук нестандартних управлінських рішень.

Це, у свою чергу, посилює роль інновацій як інструменту не лише реагування на зміни, а й проактивного формування нових можливостей розвитку.

Саме інновації створюють передумови для переосмислення джерел конкурентоспроможності, зокрема через впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами, освоєння цифрових платформ, розвиток гнучких організаційних структур та використання альтернативних моделей створення цінності. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, але й закладати основу для довгострокового зростання в посткризовий період.

Тісний зв'язок інновацій з розвитком бізнесу підкреслюється у роботах багатьох українських науковців (зокрема, В. Білик зі співавторами [138], Н.Гавловської зі співавторами [15; 16], О. Гарват [17], О.Гончаренко [21], О.Гуцалюк зі співавторами [24], Н.Ліби зі співавторами [56], І.Новик [65], О.Рудаченко [9; 91] та ін.], що свідчить про правомірність віднесення інноваційних чинників до ключових для розвитку ринкового потенціалу і реалізації ринкових можливостей підприємства.

Особливого значення інновації набувають у контексті реалізації нових ринкових можливостей, пов’язаних із воєнними та післявоєнними потребами: відновлення інфраструктури, енергетична безпека, оборонно-промислові напрями, медичні та освітні послуги, технології подвійного призначення. У цих сегментах інноваційні проєкти стають не лише джерелом прибутку, а й елементом національної економічної стійкості.

Отже, вихідним пунктом цього етапу досліджень обрано твердження, що умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки інновації мають набувати системного і взаємодоповнюючого характеру, стаючи інтегрованим інструментом структурної перебудови підприємств та нарощування їх ринкового потенціалу. Відштовхуючись від цього твердження, проаналізуємо інноваційну складову національної економіки – це допоможе скласти загальну картину щодо можливості використання інноваційних чинників для розвитку ринкового потенціалу вітчизняних підприємств.

Загальний потенціал країни у використанні інноваційних чинників як джерел економічного зростання оцінюється за Індексом інноваційності. Це комплексний показник, який охоплює низку часткових, що відображають не лише інноваційну активність суб'єктів господарювання, а й умови, що сприяють цій активності. Динаміка рейтингу України за Глобальним індексом інновацій у 2019-2024 роках наведена в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка складників рейтингу України за Глобальним індексом інновацій у 2019-2025 рр*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Глобальний інноваційний індекс, в т.ч.	47	45	49	57	55	60	66
Інституції	97	93	91	97	100	107	108
Людський капітал і дослідження	51	39	44	49	47	54	65
Інфраструктура	96	94	94	82	77	82	75
Складність ринку	90	99	88	102	104	85	85
Складність ведення бізнесу	47	54	53	48	48	45	56
Знання і технологічні результати	28	25	33	36	45	34	47
Креативні результати	42	44	48	63	37	68	67
Інноваційні ресурси	82	71	76	75	78	78	80
Інноваційні результати	36	37	37	48	42	54	54

* складено автором на основі даних [168; 169]

На жаль, динаміка рейтингу України за Глобальним індексом інновацій майже за всіма його частковими показниками є негативною після 2020 р. Якщо у 2019-2021 роках рейтинг України був у середньому інноваційному сегменті, то після 2021 року відбувалося поступове погіршення позицій, яке збереглося до 2025 р. Звичайно, значною мірою це спричинено не тільки економічними, а й геополітичними викликами, пов'язаними з війною і зниженням інвестиційної активності підприємств.

Проте недостатньо високі результати інноваційної наповненості розвитку економіки України зумовлені багатьма іншими причинами – і особливо інституційними. Про це свідчить структура Глобального індексу інновацій – найгірші позиції в України за складовою «Інституції». І якщо в 2020-21 рр. ці

позиції дещо покращувались, то після 2021 р. – тільки погіршуються. Суттєві проблемні зони є і в ринковому середовищі (показник рейтингу «Складність ринку», який відображає стан ринку, доступ до фінансування, кредитів, венчурний капітал (важлива складова для зростання стартапів і МСП) у 2022-23 роках перевищував 100 балів. Проте у 2024-25 роках рейтинг суттєво наблизився до середнього із вибірки країн – до 85 із 139 учасників рейтингу).

З усіх оцінюваних показників найкращими за рейтингом є «Знання і технологічні результати», хоча його динаміка також негативна (з 28 місця в рейтингу 2019 р. до 47 місця у 2025 р.), Це вказує на те, що Україна ще зберегла достатній для технологічного винахідництва науковий та інженерний потенціал, продовжує генерувати сучасні технологічні рішення (особливо у сфері ІТ), які патентуються і реалізуються через технологічне підприємництво. 56 місце в рейтингу за складністю ведення бізнесу вказує на таку підприємницьку активність. Зокрема, у секторі МСП – попри системні ризики, в яких зараз знаходиться бізнес, підприємці об’єднуються в кластери, започатковують власні та долучаються до міжнародних інноваційних проєктів, демонструючи адаптивність та здатність до інноваційної взаємодії. І це дає свої результати – за показником інноваційних результатів рейтинг України вище середнього – 54 місце із 139 країн. Це свідчить про доволі високий рівень ефективності використання ресурсів і дає підстави стверджувати, що Україна ефективніше досягає результатів, ніж формує інституційні умови для інновацій.

Водночас людський капітал, який і генерує означені результати, забезпечує Україні посереднє місце в рейтингу (65 у 2025 р.), хоча у 2020 р. це було 39 місце. За доволі сильної освітньої бази креативність погіршується, відбувається й далі витік найбільш активної частини населення, негативно впливає і недостатнє фінансування НДР. Більш розгорнута характеристика складових середовища господарювання України в розрізі її сильних і слабких позицій щодо інновацій у 2025 р. і з урахуванням паритету купівельної спроможності ВВП (ПКС ВВП) наведена в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Співвідношення сильних і слабких позицій України за складовими Глобального індексу інновацій (2025 рік)*

Ранг	Сильні позиції	Ранг	Слабкі позиції
1	Корисні моделі за походженням, млрд. дол. США за ПКС ВВП	130	Зростання продуктивності праці, %
4	Жінки, що працюють з вищою освітою, %	126	Валове нагромадження капіталу, % ВВП
5	Урядова онлайн-служба	126	Операційна стабільність для бізнесу
5	Експорт послуг ІКТ, % від загального обсягу торгівлі	125	Демографічний дивіденд молоді, %
16	Державне фінансування/учень, середня школа, % ВВП/населення	116	ВВП/одиниця споживання енергії
16	Промислові зразки за походженням, млрд. дол. США за ПКС ВВП	94	Університетська промисловість та міжнародна діяльність
18	Створення мобільних додатків, млрд. дол. США за ПКС ВВП	79	Ринкова капіталізація, % ВВП
18	Витрати на освіту, % ВВП	59	Кредити від мікрофінансових установ, % ВВП
22	Торгові марки за походженням, млрд. дол. США за ПКС ВВП	53	Оцінка єдинорогів, % ВВП
25	Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	44	Глобальні корпоративні інвестиції в дослідження та розробки, трійка провідних, млн дол. США

* адаптовано за [169]

Дані Глобального індексу інновацій за 2025 рік демонструють, що Україна має доволі відчутні сильні сторони у сфері знань, технологій та людського капіталу, водночас значні проблеми зберігаються у ринковому середовищі та інституційному полі. Зокрема, сильними можна назвати позиції України щодо інноваційної активності у сфері ІКТ (це корисні моделі, промислові зразки, створення мобільних додатків, витрати на програмне забезпечення, експорт ІКТ-послуг). Високі рейтинги у цій сфері свідчать про значний потенціал для розвитку продуктів із високою доданою вартістю, що надзвичайно важливо враховувати в процесах структурного трансформування національної економіки – для інституційної підтримки розвитку тих секторів, де додана вартість максимізується [162]. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках і створює значні можливості для МСБ у сфері цифрових та технологічних послуг (стартапи).

Високу оцінку отримала Україна і за показниками, що характеризують якість людського капіталу. Зокрема, це високий відсоток жінок із вищою освітою, державне фінансування середньої школи, значні витрати на освіту. Це вказує на потенційну наявність кваліфікованих кадрів для наукових досліджень, прикладних розробок та інших аспектів інноваційної діяльності. У табл.Г.1 Дод. Г наведено кількість працівників, задіяних у виконанні НДР в галузевому розрізі. З неї видно, що найбільша частка працівників протягом 2021-2024 рр. була задіяна у сфері інженерії та технологій (у 2024 р. ця частка досягла 43,3%). Це вказує на зростання технологічної спрямованості наукового потенціалу країни. У сфері природничих наук відбулось деяке зменшення – з 33,0% (2021 р.) до 29,8% (2024 р.), що можна пояснити впливом війни і збільшенням уваги до створення продукції для потреб оборони країни. Підтвердженням цьому припущенню може свідчити той факт, що в 2022 р. частка задіяних у цій сфері працівників знизилась нижче 35%, а вже у 2023 р - зросла до 42,5%. І більше третини з них – це жінки. Суспільні, аграрні, медичні та гуманітарні науки утримують відносно стабільну частку (8-9%, 5-6% та 4–5%), що вказує на збереження їх місця у структурі задіяних в НДР (дод.Г, табл.Г.2).

Загалом же 2022 рік для сфери НДР був шоковим – відбулось різке скорочення кадрового потенціалу (–22,7%). Найбільший спад стався у галузі інженерії та технологій (–34,7%). Це може свідчити про високу чутливість технічного сектору до кризових умов. Тим більше, що основні інноваційно-активні промислові підприємства України опинились в зоні бойових дій, були вимушені релокуватись, що суттєво вплинуло і на структуру персоналу, і на пріоритети його діяльності. Відновлення НДР почалось уже в 2023 році – інженерія : зростання 34,6% у 2023 р., зростання11,0% у 2024 р., гуманітарні науки забезпечили стабільне зростання два роки поспіль (дод.Г, табл.Г.3). Проте зі сфери природничих наук продовжився відтік кадрів і лище у 2024 р. відбулося їх з часткове відновлення. Тобто, 2023–2024 роки характеризуються поступовим відновленням кадрового потенціалу науки.

Це поліпшує умови для накопичення і розвитку творчого й технологічного потенціалу підприємств. І особливо в стартапах і малому бізнесі, де людський капітал є найбільшою і ключовою перевагою. А державна підтримка цифровізації дозволяє підприємствам швидше інтегрувати нові технології і спрощує доступ до адміністративних послуг. Це створює сприятливий мікроклімат для МСП, знижує бюрократичне навантаження при вирішенні поточних питань бізнесу.

Узагальнюючи, можна констатувати, що за багатьма важливими складовими Глобального індексу інновацій Україна має доволі сильні позиції. А найбільше ослаблюють позиції України у сфері інновацій такі чинники:

– інституційні та ринкові бар'єри – вони обмежують можливості підприємств у реалізації своїх ринкових стратегій (негативно впливають на зростання продуктивності праці, валове нагромадження капіталу, операційну стабільність, ринкову капіталізацію, можливості кредитування від мікрофінансових установ). Для МСП це означає труднощі у залученні фінансування, інвестицій та масштабуванні бізнесу;

– енергетична ефективність та демографічні фактори (показники ВВП/одиниця споживання енергії, демографічний дивіденд молоді) – підприємства стикаються з високими витратами на ресурси та обмеженим доступом до мобільної робочої сили, що може стримувати інноваційне зростання. Це вказує на проблеми структурного розвитку економіки;

– низький рівень глобальної інтеграції (показники університетської залученості в промислову та міжнародну діяльність, оцінка єдинорогів, корпоративні R&D-інвестиції) обмежує потенціал масштабування та комерціалізації технологій за межами країни і виходу українських інновацій на міжнародні ринки.

Розглядаючи сильні і слабкі сторони України у сфері інновацій в контексті цілей розвитку ринкового потенціалу підприємств, можна бачити, що Україна має доволі сильні позиції за показниками наявності кваліфікованого персоналу, цифровізації державного адміністрування та IT-інновацій. Це

позитивно впливатиме на підприємницьку активність, підвищуючи здатність бізнесу формувати нові ринкові ніші. І можна очікувати, що розбудова бізнесу відбуватиметься на основі нових продуктів чи послуг, які будуть конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому ринку України, а й на глобальному. Для підтвердження припущення про зростання здатності вітчизняних підприємств покращувати результати інноваційної діяльності в табл. 2.11 подано статистичні дані щодо інноваційної активності підприємств.

Таблиця 2.11 – Структурний зріз кількості інноваційно-активних підприємств України в динаміці 2018-2024 років*

Показники	Періоди дослідження					
	2018–2020	2020–2022	Зміни, %	2022–2024	Зміни, %	Зміни 2024/2018
Усього підприємств	26 904	24 688	–8,2	23 564	–4,6	-12,5%
Інноваційно-активні	2 283	2 589	+13,4	4 136	+59,8	+81,2%
Частка інноваційно-активних (%)	8,5	10,5	+23,5	17,6	+67,6	↑2,1 рази
Усього промислових підприємств	12 072	11 459	–5,1	11 162	–2,6	– 7,5%
З них інноваційно-активних	1 552	1 611	+3,8	2 703	+67,8	+74,2%
Частка інноваційно-активних (%)	12,9	14,1	+9,3	24,2	+71,6	↑1,9 раз

* розраховано автором на основі [45]

Аналіз динаміки інноваційної активності підприємств за періоди 2018–2020, 2020–2022 та 2022–2024 рр. вказує на суттєві структурні зміни у динаміці інноваційної активності. Так, в 2018-2020 роках інноваційно-активних підприємств було лише 8,5%, то в 2024 р. – вже 17,6%. Тобто, зростання склало понад 9%. Примітно і важливо з погляду конкурентоспроможності національної економіки, що більшу інноваційну активність в розрізі всіх переодів проявляли промислові підприємства. І приріст інноваційної активності у цьому секторі також більший (11,3% у промисловості проти 9,1% загалом). Це позитивно

впливає на здатність підприємств розвивати свої конкурентні переваги, збільшувати конкурентний і ринковий потенціали. Підтвердженням цьому слугує і структурний аналіз змісту інноваційної діяльності, який відображається через види реалізованих інновацій. Їх динаміку і структурні зрушення можна побачити за даними табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Структурний зріз результатів інноваційної активності усієї сукупності підприємств України в динаміці 2018-2024 років*

Показники	Періоди дослідження				
	2018–2020	2020–2022	Зміни, %	2022–2024	Зміни, %
Продуктові інновації					
Усього підприємств	1 402	1 168	–16,7	2 016	+72,6
Товари – нові для ринку	342	407	+19,0	647	+59,0
Товари – нові лише для підприємства	991	727	–26,6	1 441	+98,2
Послуги – нові для ринку	137	284	+107,3	341	+20,1
Послуги – нові лише для підприємства	317	299	–5,7	524	+75,3
Процесові інновації					
Усього підприємств	1 848	1 881	+1,8	2 898	+54,1
Методи виробництва	1 315	1 367	+4,0	1 941	+42,0
Методи логістики	360	321	–10,8	725	+125,9
Методи комунікацій	768	788	+2,6	1 559	+97,8
Методи обліку	566	522	–7,8	1 227	+135,1
Методи ділової практики	446	405	–9,2	977	+141,2
Методи організації праці	412	433	+5,1	932	+115,2
Маркетингові методи	732	874	+19,4	1 164	+33,2

* розраховано автором на основі [45]

Статистичні дані за 2020–2022 рр. порівняно з попереднім періодом вказують на деякий спад або стагнацію за більшістю позицій результатів інноваційної діяльності. Проте в 2022–2024 рр. можна бачити значне збільшення результатів, особливо у процесових інноваціях та управлінських методах. Найдинамічнішим є зростання інновацій в управлінські та організаційні методи (зростання 175%) та логістичні інновації (зростання 126%). Таке суттєве зростання навіть можна назвати інноваційним зрушенням або інноваційним стрибком. Тобто, результати проведених розрахунків свідчать

не лише про кількісне зростання інноваційної активності у 2022–2024 рр., але й про якісну трансформацію моделі інноваційного розвитку, яка проявляється у збільшенні процесових інновацій порівняно з продуктовими. Це стосується особливо промислових підприємств, де за більшістю позицій процесових інновацій перевищення ще відчутніше (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Структурний зріз результатів інноваційної активності промислових підприємств України в динаміці 2018-2024 років*

Показники	2018–2020	2020–2022	Зміни, %	2022–2024	Зміни, %
Продуктові інновації					
Усього підприємств	1 039	794	–23,6	1 423	+79,2
Товари – нові для ринку	264	308	+16,7	468	+51,9
Товари – нові лише для підприємства	866	596	–31,2	1 177	+97,5
Послуги – нові для ринку	57	79	+38,6	143	+81,0
Послуги – нові лише для підприємства	137	144	+5,1	324	+125,0
Процесові інновації					
Усього підприємств	1 236	1 165	–5,7	1 820	+56,2
Методи виробництва	1 004	943	–6,1	1 419	+50,5
Методи логістики	231	186	–19,5	422	+126,9
Методи комунікацій	426	419	–1,6	839	+100,2
Методи обліку	336	254	–24,4	700	+175,6
Методи ділової практики	254	191	–24,8	525	+174,9
Методи організації праці	249	220	–11,6	487	+121,4
Маркетингові методи	481	533	+10,8	748	+40,3

* розраховано автором на основі [45]

Для більш наглядного підтвердження зробленого висновку зробимо структурний аналіз типів інновацій, порівнюючи їх співвідношення у розрізі кожного із виділених статистичних періодів (табл.2.14). Отримані результати проведених нами розрахунків свідчать не лише про кількісне зростання інноваційної активності у 2022–2024 рр., але й про якісну трансформацію моделі інноваційного розвитку, яка відіграє визначальну роль у формуванні ринкового потенціалу суб’єктів господарювання. Так, у 2018–2020 рр. інноваційна діяльність підприємств мала переважно продуктовий характер. Частка підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію, становила 61,4% від загальної кількості інноваційно-активних.

Таблиця 2.14 – Співвідношення типів інновацій промислових підприємств України в динаміці 2018-2024 років*

Період	Кількість інноваційно-активних підприємств (од.)	Впроваджували продуктові новинки*		Впроваджували процесові новації*	
		Кількість, од.	Частка, %	Кількість, од.	Частка, %
2018–2020	2 283	1 402	61,4%	1 848	81,0%
2020–2022	2 589	1 168	45,1%	1 881	72,7%
2022–2024	4 136	2 016	48,7%	2 898	70,1%

* розраховано автором на основі [45]

Примітка. Підприємство могло впроваджувати одночасно кілька типів інновацій.

Виявлена тенденція може вказувати на домінування ринково-експансивної стратегії, орієнтованої на розширення асортименту, диференціацію пропозиції та вихід на нові сегменти ринку. У цей період інновації виконували функцію інструменту конкурентної боротьби, забезпечуючи формування товарних переваг та зростання споживчої цінності.

У 2020–2022 рр. спостерігається зниження частки продуктових інновацій до 45,1%, що супроводжується загальною стагнацією інноваційної активності. Даний період можна охарактеризувати як фазу адаптації та стримування, коли підприємства переорієнтовували ресурси на підтримання стабільності функціонування в умовах високої невизначеності. Зменшення впровадження нових продуктів свідчить про обмеження інвестицій у ринкову експансію та фокусування на збереженні операційної спроможності.

Натомість період 2022–2024 рр. демонструє виразний «інноваційний поворот», що характеризується одночасним кількісним і структурним зростанням інноваційної активності. Кількість інноваційно-активних підприємств зросла майже на 60% порівняно з попереднім періодом, а їх частка у загальній кількості підприємств досягла 17,6%. Водночас відбулося суттєве посилення процесових інновацій, кількість яких зросла більш ніж на 54%.

Особливо показовим є зростання управлінських та організаційних інновацій: методи обліку та адміністративного управління збільшилися на понад 175%, методи ділової практики – більш ніж на 140%, логістичні інновації

– на понад 125%, а комунікаційні та інформаційні технології – майже на 100%. Така динаміка свідчить про системну модернізацію внутрішніх бізнес-процесів та цифрову трансформацію підприємств.

Варто зазначити, що в кожній галузі підприємства здійснюють технологічне оновлення своїх виробничих систем, беручи до уваги специфіку кінцевого продукту і способи його створення – адже вони впливають на сприйняття споживачами їх корисності (споживчої цінності). І збільшення привабливості продукції в очах споживачів створює умови для нарощування ринкового потенціалу підприємства. Водночас багато високотехнологічних інновацій дають змогу не тільки масштабувати діючий бізнес або диверсифікувати його, а й стати основою зовсім нової бізнес-моделі чи навіть стартапу, де визначальну роль відіграє штучний інтелект. У табл.2.15 наведено незначний перелік компаній, які виросли із стартапів – їх число набагато більше. І та різноманітність завдань, які вони вирішують за допомогою високотехнологічних інновацій, показує затребуваність таких технологій в бізнесі. І не тільки в бізнесі, а й для потреб оборони – в доволі стислі терміни було розроблено багато зразків дронів, які здатні суттєво підвищити обороноздатність країни – і вони вже навіть експортуються.

Отже, у 2022–2024 рр. відбувається перехід від переважно продуктової моделі інновацій до комплексної процесово-організаційної трансформації. Якщо на попередніх етапах інновації були спрямовані передусім на розширення товарної пропозиції, то в новому періоді вони набувають характеру інструменту підвищення адаптивності, гнучкості та операційної ефективності.

З позиції формування ринкового потенціалу така трансформація має принципове значення. Продуктові інновації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність через створення нової споживчої цінності. Водночас процесові інновації формують інфраструктурну основу ринкового потенціалу, забезпечуючи зниження витрат, прискорення операційних циклів, покращення логістики, цифровізацію комунікацій та підвищення якості управлінських рішень. Таким чином, ринковий потенціал починає формуватися не лише через

розширення товарного портфеля, а й через підвищення внутрішньої стійкості та ефективності бізнес-моделі.

Таблиця 2.15 – 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	Металогідридні 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

*складено автором за [122; 164]

У цьому контексті період 2022–2024 рр. доцільно визначити як етап інноваційної мобілізації, в межах якого підприємства здійснюють структурну перебудову управлінських, організаційних та маркетингових механізмів з метою адаптації до нових економічних умов. Відбувається не лише модернізація внутрішніх бізнес-процесів, а й переосмислення підходів до формування та реалізації ринкової пропозиції – формується адаптивно-інтенсивна модель розвитку ринкового потенціалу підприємства, в межах якої конкурентна перевага ґрунтується не лише на характеристиках продукту, а й на:

– здатності підприємства швидко трансформувати бізнес- процеси;

– оптимізувати ресурсну структуру;

– інтегрувати цифрові управлінські технології;

– застосовувати маркетингові інновації у сфері позиціонування, комунікацій, ціноутворення та взаємодії з клієнтами.

Прикладом успішного розвитку ринкового потенціалу є стратегія компанії «Нова пошта». В січні 2024 р. вона оголосила про зміну своєї назви на «Nova», оскільки послуги компанії уже не обмежуються лише поштовими перевезеннями. Її діяльність структурована і закріплена за такими напрямами [72]:

1) «Нова пошта» – логістичний оператор. Займається доставкою документів, посилок, великих вантажів, виконує доставку за 24 години по країні та в межах міста в той же день.

2) Nova Post Europe – логістичні послуги в Європі та між ЄС і Україною. Вже є представництво в 11 країнах, 35 точок обслуговування.

3) Nova Pay – небанківська фінустанова, що має власну платіжну систему і надає фінпослуги. Є учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard.

4) Nova Global – фокусується на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними маркетплейсами.

5) Supernova Airlines – здійснює міжнародні рейси з доставки вантажів.

6) Nova Digital – виробник вебдодатків.

Усі структурні елементи працюють в єдиному напрямі – створення синергії для підтримання позитивної динаміки загального розвитку. Водночас кожна структурна одиниця прагне досконалості своїх ціннісних пропозицій.

Таким чином, структурний аналіз інноваційної активності підприємств у 2018-2024 рр. з позицій управління ринковим потенціалом підприємства дозволяє зробити висновок про перехід вітчизняних інноваційно-активних підприємств до проактивної моделі поведінки на ринку. Замість використання наявних ресурсів і управлінського потенціалу для реалізації тих ринкових можливостей, що вже склались на ринку, простежується зміщення управлінських завдань в бік розвитку ринкового потенціалу – для посилення

тих його складових, які є ключовими для реалізації нових ринкових можливостей у стратегічній перспективі.

Тобто, відбувається перехід від екстенсивного зростання через продуктові новації до інтенсивного розвитку, заснованого на комплексній процесовій модернізації, яка розширить можливості підприємства бути конкурентними у створенні споживчих цінностей. Можна стверджувати, що саме синергія продуктових та процесових інновацій створює підґрунтя для формування більш стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної моделі функціонування сучасних підприємств – як великих, так і тих, що функціонують нині в статусі малих і середніх, однак прагнуть масштабуватись і зростати. А маркетингові інновації, хоча й належать до процесових за статистичною класифікацією, виконують особливу функцію – забезпечують трансляцію технологічних та організаційних змін у реальний ринковий ефект, посилюючи доступ до цільових сегментів, підвищуючи сприйняття споживчої цінності та прискорюючи адаптацію підприємства до змін попиту. Тобто, маркетинг виступає інтегруючим елементом інноваційної архітектури підприємства, що з'єднує внутрішню трансформацію з зовнішнім ринковим середовищем.

Це можна показати на прикладі інших успішних українських компаній, які розвивають свій ринковий потенціал процесно-технологічними інноваціями, що здатні підвищувати цінність своїх продуктів чи послуг для споживачів, підкріплюючи їх релевантними інноваційними маркетинговими рішеннями, які набувають стратегічного характеру. А релевантність маркетингових стратегій проявляється в тому, що в своїй комунікаційній частині вони акцентують увагу цільових аудиторій на тих аспектах роботи компанії, які підвищують цінність її продуктів чи послуг у сприйнятті споживача (табл.2.16). Через маркетингові комунікації відбувається виведення на ринок і позиціювання на ньому інших інновацій (продуктових, процесових) – через пояснення їх змісту, переваг і практичної користі для споживача. Це надзвичайно важливий етап для визначення цінності нових товарів для цільових споживачів.

Таблиця 2.16 – Маркетингові стратегії розвитку ринкового потенціалу успішних українських компаній*

Компанія	Способи і напрями розвитку ринкового потенціалу	Маркетингові стратегії
Rozetka	Власна логістика, маркетплейс, залучення малого бізнесу	Позиціонування «все в одному» Реклама через YouTube, Колаборації з локальними брендами
Нова Пошта	Відкриття мобільних і автоматизованих відділень, міжнародна доставка, B2B сегмент	Слоган «доставка майбутнього» Активна PR-кампанія Партнерство з e-commerce
Monobank	Впровадження нових фінпродуктів, донати, підтримка ЗСУ, вихід за кордон	Гейміфікація Контент-маркетинг у Telegram/Instagram Вірусні кампанії з мемами
Lviv Croissants	Франчайзинг, адаптація меню, доставка, нові формати точок	Візуальний маркетинг (фото/вітрини) Локальні СММ-стратегії Instagram як головний канал
Uklon	Евакуаційні перевезення, персоналізація, API для партнерів	Патріотичний маркетинг Оголошення в застосунку Комунікація у кризах як бренд лояльності
Kernel	Альтернативна логістика і зниження залежності від портів, глибока переробка, нові інвестпрограми	Агромаркетинг для партнерів ESG-комунікація Активність на агрофорумах, виставках
МХП (Наша Ряба)	Нові продукти (ready-to-eat), ритейл-формати, omnichannel-модель	Емоційний брендинг «їжа з любов'ю» Реклама на ТБ/цифрових носіях Кулінарні відео, блогери
SoftServe	Вихід на ринки ЄС/США, R&D-центри, зміна формату роботи (участь у глобальних проєктах), вхід у нові сфери (AI, MedTech),	B2B-контент-маркетинг Tech-конференції Роботодавчий бренд, залучення талантів через освітні ініціативи
Grammarly	AI-інтеграції з продуктами Google/MS, SaaS-розширення, кросплатформеність, інтеграція	Продуктовий маркетинг Відео/соцмережі Word-of-mouth через якість
Ajax Systems	Міграція виробництва, підтримка стабільності роботи, масштабний експорт B2B у ЄС	Технічний PR у Європі Участь у виставках безпеки Лояльність партнерів через якісний продукт

* складено автором на основі контент-аналізу офіційних сайтів компаній

Тобто, маркетинг не лише відображає вже створену цінність, а й формує готовність ринку до сприйняття нових рішень, знижуючи ризик неприйняття інновацій та прискорюючи їх комерціалізацію. У цьому контексті маркетинг виступає своєрідним транслятором інноваційної стратегії підприємства у площину реальної ринкової поведінки споживачів. Таке взаємне підсилення

стратегічного і оперативного цілевстановлення є необхідною умовою проактивності, який забезпечує конкурентоспроможність та розвиток ринкових можливостей бізнесу.

Як видно із таблиці, більша частина маркетингових стратегій вже опирається на цифрову комунікацію, що дає змогу персоналізувати взаємодію зі споживачами. І це стосується не лише великих компаній, а й малого бізнесу. І хоча багато МСБ не мають ресурсів на масштабні рекламні кампанії, але доступ до цифрових аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Pixel, Bitrix24, SendPulse) дозволяє автоматизувати роботу з клієнтами, створювати персоналізовані пропозиції, оптимізувати канали продажів.

Тому навіть при малій чисельності персоналу мале підприємство може охоплювати нові регіони, сегменти ринку, орієнтуючись на конкретні дані, а не лише на підприємницьку інтуїцію. Такі підприємства можуть користуватися платформами відкритих даних (Open Data) для аналізу ринку (в Україні – це платформа Data.gov.ua, відкриті реєстри через Diia, в яких розміщені реєстри закупівель, податкових даних, геоінформаційних сервісів – усе це є важливим (причому безкоштовним) ресурсом для аналізу попиту та конкурентного середовища. І користування такими базами даних дає змогу МСБ швидше приймати стратегічні рішення: (куди заходити, який продукт адаптувати, які державні закупівлі варто моніторити тощо).

Для представників МСБ доволі часто єдиним шансом масштабувати діяльність в умовах кризи є участь у держзакупівлях. Цю можливість надають електронні тендерні системи. Зокрема, Prozorro, яка дає доступ МСБ до державних закупівель України на відкритій основі.

Важливою складовою розширення бізнесу є використання цифрових фінансових інструментів операційної діяльності Інтернет-банкінг, онлайн-кредитування, платіжні шлюзи – вони дають змогу дистанційно обслуговувати клієнтів і отримувати платежі в різних валютах. Це дозволяє вести міжнародну торгівлю, працювати з клієнтами з-за кордону навіть без юридичної присутності там.

Загалом, цифрові інструменти нині стали невід'ємною інноваційною складовою ринкового потенціалу підприємств. Вони значно розширюють ринкові можливості і малого та середнього бізнесу, вирішуючи не тільки маркетингові завдання, а й спрощуючи керування операційними процесами в різних видах економічної діяльності (табл.2.17). Тому доволі часто в планах розвитку ринкового потенціалу таких підприємств основна роль відводиться саме цифровізації процесів операційної, маркетингової та фінансово-економічної діяльності.

Таблиця 2.17 – Переваги цифровізації для МСП з погляду розвитку ринкових можливостей*

Перевага	Цифрові інструменти
Вихід на нові ринки	e-Residency, eExport, маркетплейси, e-commerce
Зниження транзакційних витрат	Е-послуги, е-реєстрація, онлайн-податки
Масштабованість	Автоматизація, CRM, аналітика, SaaS-інструменти
Підвищення довіри	Прозорість процесів, цифрові підписи, електронна звітність
Гнучкість і адаптивність	Швидке тестування нових продуктів, MVP-модель, цифрові платформи

*сформовано автором

Сучасні інформаційні технології дають змогу розширювати партнерські зв'язки, утворювати динамічні мережеві структури, створюючи інноваційну екосистему і слугуючи акселераторами розвитку. Українські компанії активно впроваджують інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності операцій. У наступні роки ІТ-технології розвиватимуться так само стрімко. Розвиток ІТ-технологій нині розглядається як ключовий чинник технологічної перебудови економіки України, зростання конкурентного і ринкового потенціалу підприємницьких структур різного галузевого спрямування [9; 24; 34; 91; 101].

Зазначені тенденції зміни пріоритетів інноваційної активності та структурні зрушення у складі нових суб'єктів господарювання свідчать, що український бізнес у воєнних умовах не лише зберігає функціональну життєздатність, а й поступово переходить до етапу пошуку та освоєння нових ринкових можливостей. Реалізація завдань цього етапу не може ґрунтуватися лише на адаптивних або екстенсивних механізмах зростання підприємства, таких як просте масштабування діяльності чи вихід у традиційні сегменти з відкладеним попитом. У сучасних умовах та в повоєнному періоді відновлення економіки ключовим чинником стає інвестування у розвиток ринкового потенціалу підприємств з позицій їх довгострокової конкурентоспроможності.

Тобто, за нестабільності і невизначеності ринкового середовища розвиток ринкового потенціалу підприємств має набувати якісно нового змісту. Йдеться не стільки про відновлення виробничих потужностей, посилення кадрового складу, полегшення доступу до ринків збуту, як про здатність підприємства генерувати, залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для структурної модернізації бізнес-моделі. Фінансовим джерелом розвитку ринкового потенціалу на інноваційній основі (що дозволяє перевести тимчасові ринкові можливості у стійкі джерела зростання) мають стати інвестиції, які безпосередньо впливають на здатність підприємств реалізовувати свій ринковий потенціал [9].

Капітальні інвестиції є одним із ключових чинників формування та розвитку ринкового потенціалу підприємств, оскільки саме через інвестиційну діяльність відбувається оновлення виробничих потужностей, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей. Динаміку інвестиційних процесів в Україні за 2019–2024 рр. можна проілюструвати табл.2.18. Як видно із наведених даних, у 2020 р. обсяг інвестицій скоротився на 115,76 млрд грн порівняно з 2019 роком. Основна причина – пандемія Covid-19, яка суттєво обмежила мобільність товарів і послуг і вплинула на ділову та інвестиційну активність. Зниження інвестиційної

активності означало звуження перспектив нарощування ринкової частки та послаблення стратегічних позицій підприємств.

Таблиця 2.18 – Динаміка і структура капітальних інвестицій в Україні

Рік	Загальний обсяг капітальних інвестицій тис.грн	Зміна (+;−) порівняно з попереднім роком, тис.грн	Інвестиції в матеріальні активи		Інвестиції в нематеріальні активи	
			тис.грн	%	тис.грн	%
2019	623 978 935	45 252 550	600 568 068	96,25	23 410 867	3,75
2020	508 217 042	-115 761 893	483 323 962	95,10	24 893 080	4,90
2021	673 899 339	165 682 297	642 801 509	95,39	31 097 830	4,61
2022	409 659 973	-264 239 366	389 041 597	94,97	20 618 376	5,03
2023	627 280 766	217 620 793	596 458 173	95,09	30 822 593	4,91
2024	743 016 315	115 735 549	698 899 993	94,06	44 116 322	5,94

*сформовано автором за даними Державної служби статистики України [43]

Та вже у 2021 р. бізнес адаптувався до нових умов, що вплинуло і на інвестиційні процеси. Позитивна динаміка 2021 р. (зростання165,68 млрд грн) вказує на відновлення інвестиційних можливостей підприємств. Збільшення фінансування дозволило активізувати проєкти розвитку, впроваджувати нові технології та відновлювати виробництво. Це створило передумови для розширення ринкової присутності та підвищення адаптивності підприємств. Проте 2022 рік у інвестиційному відношенні був провальним – через повномасштабне вторгнення в Україну РФ. Обсяг інвестицій скоротився на 264,24 млрд грн і досяг найнижчого за аналізований період значення – 409,66 млрд грн. В умовах різкого зростання ризиків, руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних зв’язків підприємства були змушені переорієнтовувати ресурси з розвитку на підтримання поточної діяльності. Це призвело до зниження інноваційної активності, відтермінування стратегічних проєктів і тимчасового звуження ринкових можливостей.

У 2023-2024 рр. відбувається відновлення інвестиційної діяльності. У 2023 р. обсяг інвестицій зріс на 217,62 млрд грн, а у 2024 р. досяг 743,02 млрд грн –

максимального значення за весь період. Така динаміка в умовах війни свідчить про поступове відновлення економічної активності в Україні (і значною мірою це пов’язано з релокацією підприємств). Водночас це вказує і на формування нових точок зростання, зумовлених зміною ринкової кон’юнктури (підприємства почали переорієнтовуватись на випуск продукції для ОПК, що потребувало модернізації, розширення виробництва, освоєння нових сегментів ринку).

Структурний аналіз інвестиційних потоків показує, що основна частка інвестицій стабільно спрямовується в матеріальні активи (94–96%). Це підтверджує орієнтацію підприємств на зміцнення виробничої бази як фундаменту ринкового потенціалу. Разом із тим спостерігається зростання частки інвестицій у нематеріальні активи – з 3,75% у 2019 році до 5,94% у 2024 році. Збільшились вкладення у програмне забезпечення, інтелектуальну власність, інновації та цифрові технології. І це свідчить про трансформацію підходів до формування ринкового потенціалу підприємств, адже в сучасних умовах саме нематеріальні ресурси розширюють можливості підприємств формувати конкурентні переваги, без яких кількісне зростання неможливе. І позитивні тенденції 2023–2024 років створюють передумови для активізації структурної модернізації підприємств і формування якісно нового рівня їх ринкового потенціалу в середньостроковій перспективі.

Однак інвестиційні можливості багатьох вітчизняних підприємств є доволі обмеженими з огляду на їх збитковість. Це особливо стосується промислових підприємств, які зазнали найбільших втрат в реалізації своєї продукції від пандемії та війни (рис.2.13). В умовах війни вони вимушені шукати можливості залучення зовнішніх ресурсів для відновлення виробництва або його диверсифікації. До того ж, стратегічні інвестори зацікавлені в реалізації масштабних проєктів, що мають довготривалу стратегічну перспективу.

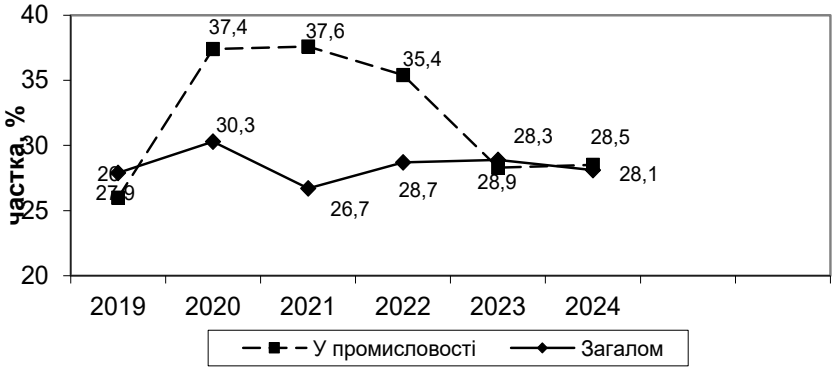


Рисунок 2.13 – Частка збиткових підприємств у динаміці досліджуваного періоду, %*

*побудовано автором за даними [106; 107]

Однак стратегічні інвестори остерігаються надмірних ризиків – все частіше ракетні обстріли уражають підприємства, що мають іноземних інвесторів і випускають продукцію, що не має подвійного призначення. Тому прямі іноземні інвестиції в розвиток економіки України є нестабільними уже впродовж останніх десяти років (рис.2.14).

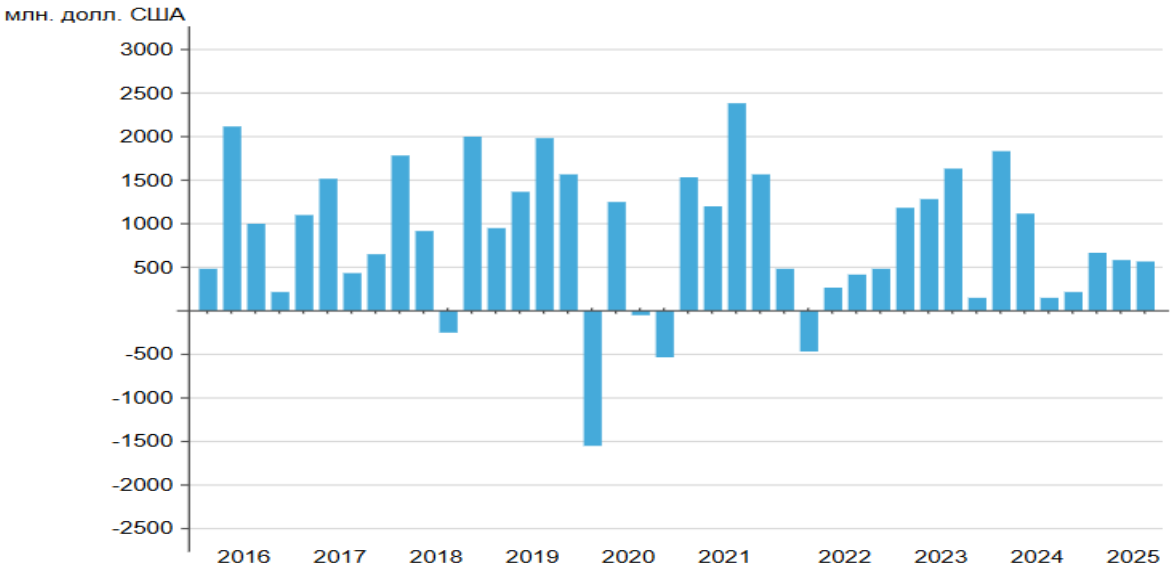


Рисунок 2.14 – Поквартальна динаміка надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за останні 10 років [87]

Як видно із графіка, у 2020 р. спостерігалось різке падіння ПІІ пов'язане з пандемією COVID-19 та економічною нестабільністю, суттєво знизило інвестиційні можливості підприємств, особливо МСП, через скорочення доступного капіталу та відкладення інвестиційних проєктів. У 2021–2025 рр. динаміка ПІІ залишалася високовразливою, із значними коливаннями, що відображає епізодичне залучення іноземного капіталу. В умовах війни інвестиції є точковими, спрямованими переважно на відновлення інфраструктури і не здатні створювати значного мультиплікативного ефекту для відродження суміжних галузей. До того ж, через значні ризики іноземні інвестори надають перевагу створенню нових виробництв із виготовлення промислової продукції (особливо високотехнологічної) за межами України.

За даними щорічного дослідження Індексу інвестиційної привабливості України, яке проводить Європейська бізнес-асоціація (ЕВА) у партнерстві з NEQSOL Holding B.V. [30], інтегральний показник інвестиційної привабливості в 2025 р. склав 2,70 бала з 5 можливих. Цей показник дещо зріс порівняно з 2,49 бала у 2024 р. та майже повернувся до рівня перед повномасштабним вторгненням РФ (кінець 2021 р.) Ці дані свідчать, що інвестиційний клімат в Україні у 2025 році поволі покращується, але все ще залишається складним, особливо для МСП, яким важливо не лише залучити капітал, а й мати стабільні умови для реалізації стратегій зростання та розвитку. Це зумовлює потребу в нових підходах держави до інвестування відновлення бізнесу, зокрема, у розвитку змішаних фінансових інструментів, гарантійних механізмів, програм співфінансування та страхування воєнних ризиків. Тобто, налагодження партнерства між бізнесом і державою, орієнтованого не на короткострокову підтримку, а на формування довгострокових стратегій модернізації економічних відносин. І велике значення для залучення інвестиційних ресурсів має політика підприємств у сфері роботи зі стейкхолдерами – для формування довіри до бренду. Способи формування довіри до бренду є різними, проявляються багатоаспектно, але в підсумку посилюють гнучкість компанії на ринку і розширюють її можливості до розвитку (табл.2.19).

Таблиця 2.19 – Вплив довіри до бренду на розвиток і реалізацію ринкових можливостей українських підприємств*

Компанія	Сектор	Напрями і чинники формування довіри до бренду	Способи прояву гнучкості у роботі зі споживачами	Розвиток ринкових можливостей
Rozetka	E-commerce	Якість сервісу, підтримка клієнтів, активність у кризових періодах	Запуск маркетплейсу, розширення асортименту, адаптація логістики	Підтримка малого бізнесу, масштабування онлайн-торгівлі
Нова Пошта	Логістика	Надійність, швидкість, інновації, стабільність під час війни	Автоматизовані відділення, робота в зонах ризику, мобільні пункти	Міжнародна доставка, B2B-рішення, розвиток інфраструктури
Monobank	Fintech	Прозорий сервіс, комунікація з клієнтом, простота та мобільність	Запуск нових послуг, донати ЗСУ, вихід на ринок ФОП	Розширення за межі України, створення нових фінансових сервісів
Lviv Croissants	HoReCa / Ритейл	Локальний патріотизм, стабільна якість, стиль і франчайзингова модель	Адаптація під різні регіони, доставка, швидке масштабування	Франчайзинг у містах України, потенціал виходу за кордон
Uklon	Технології / Транспорт	Прозорий національний сервіс, гнучка платформа, орієнтація на безпеку	Евакуаційні маршрути, персоналізовані послуги, активація сервісу в регіонах	Вихід у Польщу, розробка власної платформи
Kernel	Агросектор	Лідер ринку, якість продукції, відкритість до інвесторів, сталий імідж	Адаптація до логістичних обмежень, перенаправлення експорту через альтернативні порти	Розвиток переробки, інвестиції в сталу агрологістику
МХП (Наша Ряба)	Агросектор	Впізнаваний бренд, якість продукції, прозора комунікація, соціальна відповідальність	Диверсифікація продуктів, запуск альтернативних каналів збуту	Вихід на міжнародні ринки (ЄС, Близький Схід), власні мережі магазинів
SoftServe	IT / аутсорс	Один із найбільших IT-роботодавців в Україні, цінності, прозорість	Швидкий перехід на віддалений формат, відкриття офісів у ЄС	Розширення на нові ринки, створення R&D центрів, партнерство з глобальними компаніями
Grammarly	IT / EdTech	Високий рівень продукту, довіра глобальної аудиторії, українське походження	Швидка адаптація до змін, впровадження AI-рішень	Глобальний розвиток, інтеграції з Microsoft, Google, розширення функціональності
Ajax Systems	IT / Security	Інновації, якість, Made in Ukraine, підтримка армії	Перенесення виробництва, стабільна робота під час війни	Розширення в понад 120 країн, посилення експортної моделі

* складено автором на основі контент-аналізу інтернет джерел і офіційних сайтів компаній

Сильний бренд легко масштабувати на інші ринки, цільові аудиторії чи регіони, оскільки його пізнаваність в інформаційному просторі вже сформована, йому довіряють і ця довіра частково «переноситься» на інші ринки. Довіра до бренду трансформується у лояльність – і це дозволяє компанії змінити стратегію без втрати клієнтів, легше пережити кризу чи перебудову Тобто, довіра стає стратегічним активом, зменшуючи бар'єри входження на новий ринок, в також – дає змогу підприємству залучати інвестиції і розширюватись навіть у нестабільних умовах.

Довіра до бренду формується з самого початку появи нової підприємницької одиниці, вона є тим нематеріальним активом, який привертає увагу інвесторів, тому має постійно підтримуватися і підживлюватися – не тільки через сумлінність і відповідальність у роботі з цільовими аудиторіями (передусім зі споживачами), а й відгуком на інші значущі суспільні потреби і активною участю у вирішенні соціально чутливих проблем. Співпраця з таким брендом для потенційних інвесторів означає не лише можливість отримання фінансової віддачі, а й підвищення прогнозованості розвитку бізнесу та впевненість у його довгостроковій стійкості.

Високий рівень довіри сигналізує про прозорість управління, відповідальність перед стейкхолдерами та здатність компанії адаптуватися до викликів ринку. У результаті довіра трансформується в інвестиційну привабливість, оскільки стає маркером надійності, стратегічної зрілості та потенціалу сталого зростання. Особливої ваги це набуває для малого підприємництва, яке зазвичай не має значного запасу фінансової міцності, масштабних маркетингових ресурсів чи тривалої історії діяльності.

У таких умовах саме довіра стає ключовим активом: вона частково замінює відсутність матеріальних гарантій, слугує сигналом надійності і сумлінності менеджменту у прийнятих на себе зобов'язаннях і свідчить про відповідальне ставлення до партнерів та суспільства. Для інвестора це означає

зменшення невизначеності, вищу прогнозованість результатів і більшу ймовірність сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі [33; 34].

Таким чином, у секторі малого бізнесу довіра трансформується не просто в іміджеву перевагу, а в стратегічний ресурс залучення інвестицій – особливо із міжнародних фондів підтримки підприємництва, які в процесі розгляду заявки на фінансову підтримку звертають першочергову увагу на «іміджевий слід» заявника» у взаємодії зі стейкхолдерами і суспільством.

Залучення міжнародних інституцій, які цілеспрямовано працюють з малим і середнім бізнесом (див. Дод.В, табл.В.2). відіграє окрему роль у розвитку ринкових можливостей підприємств. Ці фонди забезпечують не лише фінансові ресурси, а й експертну підтримку, гарантійні інструменти та сигнали довіри для приватних інвесторів. Саме поєднання внутрішніх реформ, міжнародної підтримки та підвищення прозорості бізнес-середовища може створити підґрунтя для нарощування ринкового потенціалу МСП та економічного відновлення України.

Підсумовуючи розгляд питання про інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку ринкового потенціалу підприємств зазначимо, що в Україні ці питання вирішуються доволі складно. В силу багатьох причин проблеми інноваційно-інвестиційної діяльності мають системний характер і прямо впливають на здатність підприємств реалізовувати свої ринкові можливості. Обмежений доступ до фінансових ресурсів, інституційна нестабільність, структурні диспропорції та високі ризики зумовлюють звуження стратегічного горизонту розвитку бізнесу.

До цього додаються й інші чинники організаційно-технологічного та суто бюрократичного характеру, які часто стають на перешкоді розвитку малого бізнесу. Узагальнення основних проблем, що ускладнюють ефективне використання інноваційно-інвестиційних чинників для розвитку ринкового потенціалу і реалізації нових ринкових можливостей для МСП та основні рекомендації для їх усунення наведено в табл.2.20.

Таблиця 2.20 – Проблеми використання інноваційно-інвестиційних чинників для розвитку ринкового потенціалу МСП*

Сфера виникнення проблеми	Сутність проблеми	Вплив на можливості нарощування ринкового потенціалу підприємства	Способи усунення проблеми для МСП
Фінансові обмеження	Високі ставки кредитів, обмежений доступ до фінансування, нестійкі ПІІ	Зменшення можливостей для модернізації виробництва, впровадження інновацій, обмеження масштабування	Диверсифікація джерел фінансування (гранти, краудфандинг, лізинг) Підвищення фінансової прозорості та бізнес-планування
Нестійка інвестиційна активність (ПІІ)	Відтік прямих іноземних інвестицій	Невизначеність для довгострокових стратегій; обмежений доступ до технологій і управлінських практик	Залучення партнерів, спільні проєкти, кластерна взаємодія Використання державних та міжнародних програм підтримки
Інноваційно-технологічні обмеження	Технологічне відставання, низька інноваційна активність	Зниження ефективності виробництва, обмеження розширення ринкової присутності	Пріоритет інвестицій у нематеріальні активи (цифровізація, CRM, онлайн-канали) Співпраця з науковими установами та ІТ-сектором
Структурні та організаційні проблеми	Зношені основні фонди, обмежені управлінські компетенції, кадровий дефіцит	Ускладнене використання інвестиційних ресурсів, затримки у розвитку нових ринків	Підвищення управлінських компетенцій власників і менеджерів Управління ризиками (страхування, резерви, диверсифікація постачальників)
Ринкові обмеження	Залежність від локальних ринків, слабка стратегічна орієнтація	Обмежене освоєння нових сегментів, звуження ринкового потенціалу	Диверсифікація ринків збуту (електронні платформи, нові сегменти) Формування довгострокової інвестиційної стратегії

*сформовано автором

Важливо чітко визначати пріоритетні сфери інвестування проєктів розвитку – щоб вони дійсно збільшували здатність підприємства створювати конкурентоспроможні ціннісні пропозиції на ринку і слугували джерелом економічного зростання. Це має особливе значення для малих і середніх підприємств із обмеженими фінансовими можливостями – адже навіть дуже перспективна з погляду значної економічної віддачі інноваційна ідея ними не

може бути реалізована самостійно – через відсутність достатнього обсягу коштів для її промислового освоєння. До того ж, в умовах затяжної війни підвищується невизначеність майбутніх перспектив, тому інвестування у розвиток ринкового потенціалу має вибірковий і цільовий характер – підприємства передусім концентруються на підтриманні поточної діяльності (модернізації виробництва, розвитку логістики, підвищенні стійкості енергозабезпечення, цифровізації процесів, зміні асортименту чи підвищенні якості продукції) замість активного розширення ринкової присутності, освоєння нових сегментів і формування довгострокових конкурентних переваг. Подолання зазначених проблем є необхідною умовою повноцінної реалізації ринкового потенціалу підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в перспективі.

Інноваційна спрямованість проєктів розвитку ринкового потенціалу може проявлятися у різних формах. Для виробничих підприємств це може бути впровадження сучасного обладнання, автоматизація та роботизація процесів, використання нових матеріалів і технологій. Для підприємств сфери послуг – розвиток цифрових платформ, дистанційних форматів обслуговування, використання аналітики даних і штучного інтелекту. Для логістичних, торговельних і сервісних компаній – оптимізація ланцюгів постачання, інтеграція електронної комерції, впровадження клієнтоорієнтованих рішень. І в кожному разі необхідно надавати інвестиційну перевагу тим інноваціям, що створюють більшу додану вартість у структурі бізнес-процесу.

При цьому важливо максимально ефективно вибудовувати стратегію фінансування таких проєктів, використовуючи не лише власні кошти бізнесу, а й залучені інвестиції – банківські кредити, державні програми підтримки, міжнародну фінансову допомога тощо. Це важливо для того, щоб закладена в проєкти ідея могла бути реалізована у терміни, що забезпечуватимуть найвищий рівень економічної віддачі у стратегічній перспективі.

Висновки до другого розділу

1. Аналіз ринкових можливостей, викликів і типових форм їх реалізації у розрізі окремих галузей дозволив виокремити спільні тенденції й унікальні аспекти адаптації підприємств в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення. Так, констатовано, що промисловість стикається з серйозними викликами через фізичне знищення потужностей та нестачу ресурсів, але одночасно отримує нові можливості завдяки імпортозаміщенню, оборонним замовленням і модернізації. Сільське господарство має значний потенціал виходу на міжнародні ринки, однак обмежується через логістичні та технічні втрати. Торгівля стикається з низькою купівельною спроможністю населення, через що потребує переорієнтації на онлайн-канали та програми e-commerce підтримки. Будівельна галузь готується до масштабного повоєнного відновлення, тому нині важливою є її підтримка через державне замовлення та міжнародні програми. Логістика отримала шанс на трансформацію завдяки новим маршрутам постачання та співпраці з європейськими логістичними структурами. Найвищою адаптивністю вирізняється ІТ-сектор – попит на цифрові рішення та аутсорсингові послуги зростає, що дозволяє бізнесу масштабуватись навіть за умов війни.

2. Виділено галузеву специфіку ризиків і систематизовано ключові ризик-фактори воєнного часу (організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні). Аналіз показав, що в галузевому розрізі є відмінності за ступенем втрат і потенціалом зростання, але для всіх них критичним є доступ до фінансування та адаптація до безпекових умов. Розглянуто неоднозначну динаміку розвитку ІТ-сектора: висока експортна активність поєднується з інституційними ризиками, що загрожують подальшим кадровим втратам. Запропоновано напрями мінімізації ризиків, що піддаються локальному контролю. Сформульовано вимоги до бізнесу в умовах війни – він має бути проактивним, гнучким і стратегічно орієнтованим, що має забезпечуватись оптимізацією структури функціональних стратегій суб’єктів господарювання та їх сучасним інструментальним наповненням.

3. У роботі обґрунтовано, що формування і реалізація ринкових можливостей вітчизняних підприємств відбувались під впливом різних чинників, серед яких найважливішими є: приватизаційні процеси, створення бізнесу «з нуля» у традиційно містких з точки зору споживчого попиту нішах, орієнтація на попит і експортні ринки, інституційні та партнерські фактори, підприємницький фактор і стратегічне бачення, гнучкість і адаптація до змін середовища. Акцентовано на тому, що у виробничому секторі в основі ринкового успіху стала модернізація виробничих систем, орієнтація на місткі ринки і експорт. На прикладі успішних підприємств невиробничих галузевих груп доведено, що вони відкривали нові ринкові можливості за рахунок підприємницького бачення бізнес-моделі створення цінності, проактивності і управлінських компетенцій.

4. Показано значний вплив інституційних чинників на динаміку економічної активності. З одного боку, стимулюючі регулятивні акти у сфері податкової політики, дерегуляції, фінансової підтримки та релокації підприємств сприяли збереженню економічної активності, адаптації бізнесу до кризових умов і підтримці зайнятості, створюючи передумови для відновлення виробничого та інвестиційного потенціалу. З іншого боку, дестимулюючі регуляції, пов’язані з валютними обмеженнями, мобілізаційними заходами, логістичними та зовнішньоекономічними обмеженнями, звужували можливості реалізації ринкового потенціалу підприємств, ускладнювали планування діяльності та підвищували операційні й фінансові ризики. Підкреслено, що інституційний механізм економічної діяльності в його регулятивній частині має наповнюватися інструментами, які б певною мірою компенсували підприємницькі ризики і сприяли розвитку ділової активності. Зазначено, що в цілому інституційне середовище воєнного періоду можна охарактеризувати як таке, що балансує між необхідністю забезпечення макрофінансової стабільності та обороноздатності держави і потребою підтримки підприємницької ініціативи. Підкреслено, що здатність бізнесу адаптуватися до цих регуляторних умов стає одним із ключових чинників його стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

5. Дослідження показало, що українські підприємства демонструють високу стійкість та адаптивність у умовах воєнної нестабільності бізнес-середовища. Виявлено, що вони активно включаються у пошук і реалізацію нових ринкових можливостей, що підтверджується динамікою реєстрації нових ФОП. Констатовано, що воєнна нестабільність стимулює швидке переформатування секторів економіки та створює високий приріст підприємництва у нішевих сферах, таких як кур'єрська та поштово-логістична діяльність, професійно-технічна освіта, технічні випробування та дослідження. Це дозволяє формувати прогнозні моделі розвитку ринку та обґрунтувати обсяг інвестиційних потреб для реалізації нових ринкових можливостей.

6. На основі аналізу результатів інноваційної діяльності підприємств у періодах 2018–2024 рр. ідентифіковано фазу якісної трансформації інноваційної активності підприємств у 2022–2024 рр. Вона проявляється у випереджальному зростанні процесових та управлінсько-організаційних інновацій порівняно з продуктовими та зміні домінуючої моделі формування ринкового потенціалу. Висунуто припущення, що наразі в Україні відбувається зміна інноваційних пріоритетів у створенні цінності – це проявляється в трансформації моделі формування ринкового потенціалу підприємств від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної, у якій важливе місце займає взаємодія зі стейкхолдерами, заснована на довірі і створенні спільних цінностей. І джерелом конкурентних переваг в новій моделі виступає не лише створення нових продуктів, а й цифровізація управління, логістична оптимізація, модернізація організаційних структур і впровадження нових управлінських практик, які не тільки поліпшують адаптивні властивості підприємства, а й посилюють їх проактивність у роботі з ринком.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [48; 52; 102; 103; 147], вказаних в загальному списку використаних джерел.

3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування концептуальних основ управління розвитком ринкового потенціалу підприємства

У сучасному економічному середовищі підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, обмеженості ресурсів та постійних викликів, пов’язаних із технологічними, фінансовими та геополітичними змінами. За таких обставин особливої ваги набуває здатність підприємств не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й активно розвивати ринкові можливості, розширювати сфери присутності, підвищувати ефективність управління та адаптуватися до нових умов господарювання.

На жаль, багато вітчизняних підприємств, які успішно розвивались, виробляючи товари і послуги для задоволення суспільних потреб і наповнюючи бюджет держави податками від економічної діяльності, сьогодні зруйновані або ж значно скоротили свою діяльність. 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 першим відгукнувся на ці потреби малий та середній бізнес, переналагоджуючи виробництво на випуск нової продукції. Однак високий рівень невизначеності, яким супроводжується перебіг воєнних дій в Україні уже понад чотири роки, 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. Це 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. Зростання інтенсивності цих змін потребує відповідних змін і в підходах, технологіях та методах управління. В їх множині ключову роль мають відігравати ті інструменти й технології, які дозволятимуть менеджерам ще за слабкими сигналами ринку виявити нові тренди в розвитку споживчих потреб і діяти проактивно, випереджаючи конкурентів у процесах реалізації нових ринкових можливостей. Як зазначалось у п.1.3, підприємствам необхідно для цього цілеспрямовано і системно розвивати свій ринковий потенціал.

Опираючись на висновки теоретичної частини дисертаційної роботи, висловлено гіпотезу, що в основі побудови системи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах високої мінливості споживчих потреб має бути поєднання концепцій ресурсного, ціннісно-орієнтованого та функціонального управління. Методологічна правомірність такого підходу обґрунтовується тим, що їх синергія забезпечує підприємству здатність:

- оперативно реагувати на зміни попиту;
- формувати актуальну ринкову цінність;
- адаптувати внутрішні можливості під динаміку ринку.

Так, ціннісно-орієнтоване управління (Value-based management) передбачає, що підприємство фокусується на створенні цінності для споживачів, а не просто на своїх виробничих можливостях – і визначальним фактором у створенні цієї цінності стають споживчі очікування (запити щодо функціональних характеристик продукту чи послуги, їх переваги перед конкурентами співвідносно ціни, а також готовність споживачів платити таку ціну); можливі й інші критерії вибору, які лежать в емоційно-когнітивному спектрі споживчої цінності (що доволі відчутно проявляється у сфері послуг). І саме «споживча цінність» визначає, які складові ринкового потенціалу (ресурсні, компетентнісні) потрібно розвивати.

У контексті мінливого попиту це означає, що ринковий потенціал підприємства має розвиватися відповідно до того, яку нову цінність очікують ринкові сегменти. Така чітка спрямованість розвитку ринкового потенціалу

«назустріч» ринковим трендам підвищує ефективність управлінських рішень стосовно трансформації його ресурсно-комптентнісного складу. Тобто, визначає пріоритети у залученні нових ресурсів, формуванні нових компетенцій чи їх рекомбінацію на основі тих, що вже накопичені підприємством.

В свою чергу, функціональне управління забезпечує:

- структуроване планування й координацію внутрішніх процесів;
- узгодженість дій між функціональними службами підприємства (маркетингом, фінансами, логістикою, закупівлями, продажами);
- можливість оперативної перебудови чинних бізнес-процесів під майбутні (визначені за прогнозами) ринкові зміни.

Це особливо критично для малих підприємств, оскільки вони мають обмежені ресурси, високу операційну залежність від стабільності процесів та малий запас часу для адаптації. А функціональне управління дає змогу забезпечити ефективність такої адаптації, перетворюючи ринкові вимоги у обґрунтовані з позицій економічної раціональності організаційно-структурні рішення. І вони можуть не тільки обмежуватись внутрішнім середовищем малого підприємства, а й передбачати його тіснішу інтеграцію з бізнес-партнерами.

Виходячи із сутності функціонального підходу (який детально описаний в п.1.1), можна бачити, що він відіграє роль інтегративного елемента між ресурсним та ціннісно-орієнтованим, оскільки управлінські функції безпосередньо стосуються використання ресурсів у процесі створення споживчої цінності. Це особливо важливо в контексті завдань розвитку ринкового потенціалу – для цього мають залучатися ті ресурси, які забезпечуватимуть створення цінностей, що будуть затребувані ринком в планованій перспективі. Ресурси складають основу ринкового потенціалу підприємства, його фундамент, однак їх використання має бути ефективним. Це й складає зміст функціонального управління – воно має бути професійним, компетентним, здатним генерувати рішення, адекватні ринковим ситуаціям, і забезпечити їх ефективну реалізацію.

Важливо уточнити в цьому контексті, що ринкові можливості підприємство зможе реалізувати краще, ніж конкуренти лише за умов, якщо

воно зможе сформувати відповідні конкурентні переваги. А вони формуються на основі унікального набору ресурсів і компетенцій. Унікальність проявляється в тому, що в структурі ресурсів підприємства є ті, що відносяться до цінних, рідкісних, або важко відтворюваних. До того ж, залучення і використання таких ресурсів має бути забезпечено (підтримано) організаційно. Як підкреслено нами у роботі [104], це відповідає логіці розвитку ринкового потенціалу, оскільки він визначається наявністю ресурсів, здатністю їх комбінувати (чи рекомбінувати), а також – здатністю адаптувати під ринкові можливості.

Отже, аргументами на користь поєднання цих підходів є те, що ресурсний підхід формує основу ринкового потенціалу (ресурси, компетенції, здатності), визначає межі можливого розвитку та його темпоритм і дозволяє обґрунтувати, чому деякі можливості реалізуються, а інші – ні. Ціннісно-орієнтований підхід дає змогу зрозуміти що саме потрібно клієнтам (тобто, яку цінність треба створити для того, щоб вона була реалізована на ринку і збільшила доходи підприємства). А функціональний підхід дає змогу раціонально організувати бізнес-процеси і залучити ресурси для створення цієї цінності (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Інтеграція наукових підходів, що складатимуть концептуальну основу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства*

Концепція	Основний зміст і фокус	Поле формування управлінських рішень	Вплив на розвиток ринкового потенціалу
Ресурсний підхід	Ресурси, компетенції, здатності. Унікальність та обмеженість ресурсної бази	Оцінка сильних/слабких сторін; розподіл ресурсів; розвиток ключових компетенцій	Визначає межі та можливості розвитку потенціалу; формує базу конкурентних переваг
Ціннісно-орієнтований підхід	Ідентифікація споживчої цінності, очікувань, мотивів. Орієнтація на результат для клієнта	Визначення ринкових можливостей; пріоритизація напрямів розвитку; позиціонування	Формує напрям розвитку потенціалу відповідно до ринкових змін; підвищує відповідність продукту запитам споживачів
Функціональ-ний підхід	Управління функціями (маркетинг, продажі, логістика, фінанси). Координація та регламентація	Планування, організація, мотивація, контроль; оптимізація бізнес-процесів	Забезпечує внутрішню узгодженість і ефективність реалізації потенціалу; підвищує швидкість реакції

* сформовано автором

Таким чином, як випливає із табл. 3.1, ресурсний підхід забезпечує внутрішню базу та обмеження для розвитку ринкового потенціалу, ціннісно-орієнтований підхід задає зовнішній ринковий вектор і визначає, у якому напрямі цей потенціал потрібно розвивати, а функціональний підхід створює організаційний механізм реалізації потенціалу через узгоджені функції управління. Поодинці жоден із підходів не забезпечує розвитку ринкового потенціалу, а разом вони формують управління, засноване на реальних ринкових потребах, забезпечуючи узгодженість усіх функцій підприємства співвідносно організації процесів задоволення цих потреб. Їх поєднання формує логіку управління розвитком ринкового потенціалу – залучення ресурсів, необхідних для створення цінності, і ефективна організація відповідних процесів з формуванням таких конкурентних переваг, які б давали змогу випереджати конкурентів у сприятливих для реалізації ринкових можливостей сферах (напрямах) діяльності.

Від менеджменту це потребує стратегічного (лідерського) бачення перспектив розвитку ринку, розуміння динаміки розвитку споживчих переваг, а також – інноваційного мислення, ініціативності й креативності персоналу в генеруванні нових бізнес-ідей, що можуть конкурувати між собою за право бути реалізованими. Це посилює гнучкість підприємства, прискорює його реагування на ринкові зміни, постійно підживлює здатність до формування конкурентних переваг.

Саме інноваційна активність персоналу формує джерела розвитку конкурентних переваг підприємства, які визначають його здатність до реалізації ринкових можливостей. В свою чергу, інноваційна активність є результатом дієвості стимулюючих умов для реалізації інтелектуального потенціалу і розвитку фахових компетенцій і креативності працівників у сферах, що забезпечують необхідний обсяг знань для створення споживчих цінностей для цільових аудиторій. Це має підтримуватись відповідною інноваційною політикою підприємства, яка має містити мотивуючі елементи для підтримання інноваційної активності працівників (в тому числі – через організаційну

культуру). Сукупно це й дає змогу підприємству активно працювати з ринком, реалізуючи ті можливості, які в ньому з'являються і накопичувати капітал для нового витка розвитку бізнесу (рис.3.1).

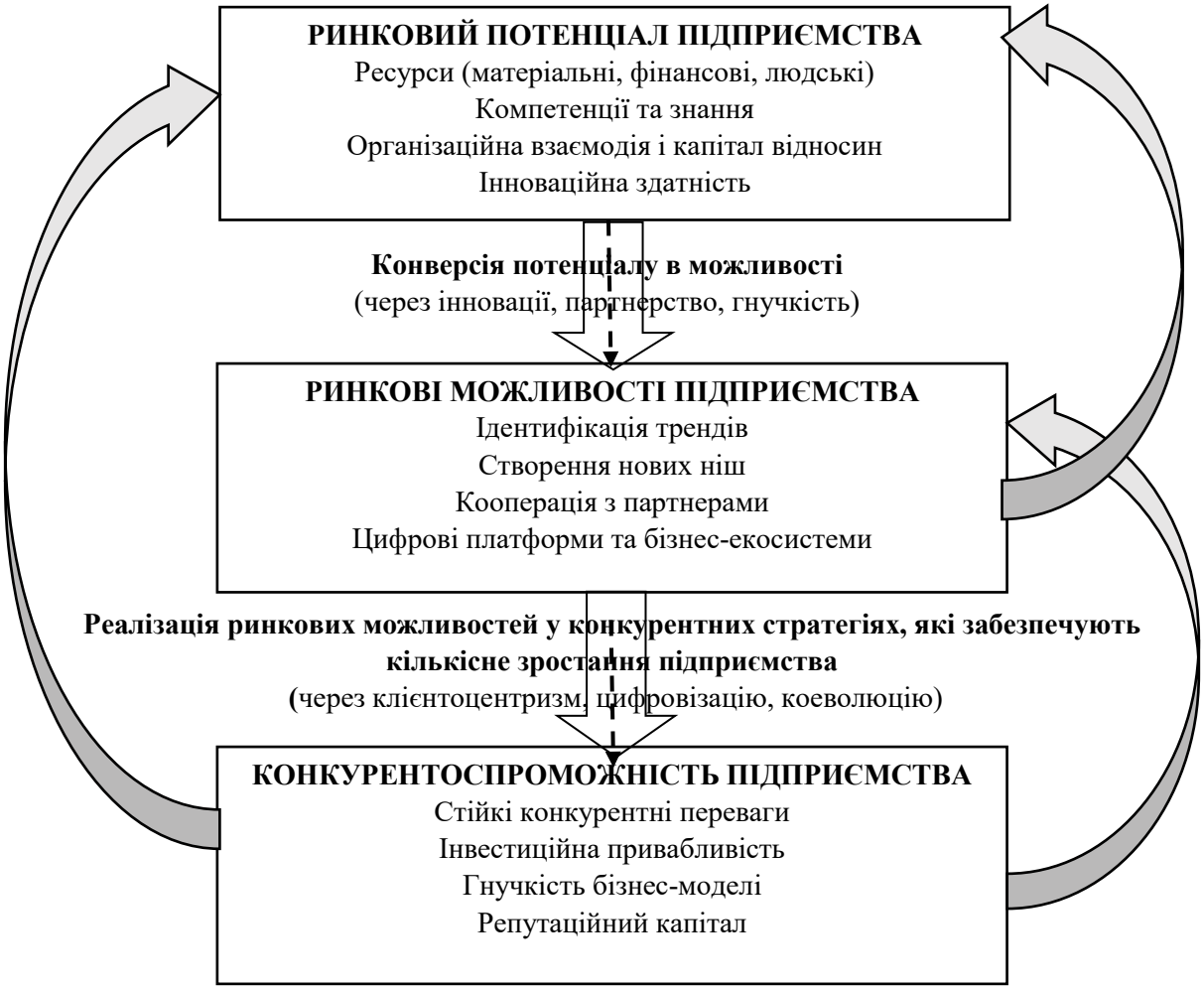


Рисунок 3.1– Концептуальна схема розвитку і реалізації ринкового потенціалу підприємства в конкурентному середовищі*

* побудовано автором

Усе окреслене вище означає, що управління розвитком ринкового потенціалу підприємства відноситься до функціоналу стратегічного управління і має підкорятися загальним принципам менеджменту (системність, цілісність, цілеспрямованість, обґрунтованість, наявність зворотного зв'язку), та доповнюватися цільовими установками стратегічного характеру, а також тими, що відображають інноваційний характер згенерованих рішень – адже це й забезпечуватиме формування підприємством конкурентних переваг у просторі реалізації ринкових можливостей. Авторське бачення сукупності принципів,

найважливіших для ефективного управління розвитком ринкового потенціалу підприємства наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Ключові принципи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства*

Принцип	Сутність принципу	Вплив на розвиток ринкового потенціалу
Системності	Ринковий потенціал розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій і процесів	Дозволяє формувати цілісну модель розвитку, уникати фрагментарних рішень
Цілісності	Всі складові ринкового потенціалу розглядаються як єдина система з комплементарно узгодженими елементами	Забезпечує збалансований розвиток потенціалу, мінімізує внутрішні протиріччя
Цілеспрямованості (стратегічної відповідності)	Управління розвитком потенціалу підпорядковане чітко сформульованим стратегічним цілям	Підвищує керованість процесу та забезпечує концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах та досягненню довгострокових конкурентних переваг
Обґрунтованості рішень	Прийняття рішень ґрунтується на аналізі даних, оцінці ресурсів та ринкових можливостей	Зменшує ризик помилок, підвищує ефективність інвестицій у розвиток потенціалу
Проактивності	Підприємство не реагує на зміни, а випереджає їх через прогнозування та стратегічне передбачення розвитку ринку	Дозволяє використовувати ринкові можливості раніше за конкурентів
Ціннісної орієнтованості	Усі зміни в потенціалі орієнтуються на створення максимальної цінності для цільових сегментів	Підвищує ринкову релевантність товарів/послуг і зміцнює конкурентні позиції
Інноваційності	Розвиток потенціалу передбачає технологічні, продуктові й управлінські інновації	Забезпечує можливість генерувати нову ринкову цінність і створювати складно копійовані переваги
Гнучкості та адаптивності	Здатність швидко змінювати структуру потенціалу відповідно до ринкових і технологічних трендів	Підвищує швидкість реакції на ринкові можливості, зменшує ризики
Оптимального використання ресурсів	Раціональний розподіл ресурсів між складовими потенціалу відповідно до їх пріоритетності	Забезпечує результативність інвестицій у розвиток потенціалу та запобігає дисбалансам
Зворотного зв'язку (контурності управління)	Постійний моніторинг результатів і корекція управлінських рішень	Дозволяє забезпечити безперервний розвиток і нарощування ринкового потенціалу

* сформовано автором

Вважаємо за потрібне підкреслити, що взаємозалежність ринкового потенціалу, можливостей і конкурентоспроможності має системний характер. Ринковий потенціал визначає внутрішні передумови реалізації можливостей, тоді як ринкові можливості формують зовнішні умови його використання. Їх поєднання забезпечує стратегічну гнучкість підприємства, уможливлюючи своєчасне реагування на зміни бізнес-середовища з позицій економічної привабливості і доцільності для підприємства використовувати нові ринкові можливості, зважаючи на свій ринковий потенціал і стратегічні цілі розвитку.

Відповідно до принципу системності, який передбачає розгляд ринкового потенціалу як багатокомпонентної структури, що включає виробничі, фінансові, інноваційні, маркетингові, кадрові та репутаційні складові, управління його розвитком має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між цими елементами, оскільки зміни в одній підсистемі неминуче впливають на інші. Водночас принципи цілеспрямованості і ціннісної орієнтованості означають, що управління процесами змін в кожній із складових ринкового потенціалу має відбуватися в напрямі розвитку тих характеристик, які додаватимуть нових можливостей підприємству для створення споживчих цінностей в напрямі визначених стратегією цілей. Очевидно, що для цього трансформація має опиратися на інновації і передбачати альтернативність рішень – для вибору найкращого. При цьому планування масштабів і напряму змін має здійснюватися з урахуванням досягнутого рівня необхідних характеристик. Це забезпечить дотримання принципу оптимального розподілу ресурсів між складовими потенціалу відповідно до пріоритетності і масштабів здійснюваних змін. А принцип зворотного зв'язку дасть змогу моніторити результати трансформації і коригувати їх зміст за необхідності. Тим самим можна сказати, що дотримання зазначених принципів формує архітектоніку системи управління розвитком ринкового потенціалу, інтегруючи стратегічне планування, маркетингову аналітику, інноваційне наповнення, фінансове забезпечення та операційну реалізацію проєктів розвитку в єдиний управлінський контур.

Очевидно, що описана логіка управління розвитком ринкового потенціалу підприємства (як невід'ємної складової стратегічного управління), потребує оцінки його поточного стану. Така оцінка не може здійснюватися ізольовано від стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, оскільки сам по собі обсяг ресурсів або рівень розвитку окремих компетенцій ще не дає відповіді на питання про достатність їх для досягнення поставлених цілей. Очевидно, що нарощування ринкового потенціалу має здійснюватися для реалізації нових ринкових можливостей, а це потребує таких рішень, які б давали змогу підприємству біти конкурентним на ринку. Тому оцінювання ринкового потенціалу доцільно здійснювати у співвіднесенні з тими ринковими можливостями, які воно прагне реалізувати і у відповідності до вимог певного типу конкурентної стратегії підприємства.

У цьому контексті ринковий потенціал виступає як система внутрішніх можливостей підприємства, що має відповідати стратегічним параметрам його ринкової поведінки. Його складові – ресурси, компетенції та знання, організаційна взаємодія зі стейкхолдерами і інноваційна здатність – повинні оцінюватися не лише за рівнем розвитку, а й за ступенем відповідності стратегічним завданням підприємства на цільових ринках. Саме така відповідність дозволяє визначити, чи є поточний стан потенціалу достатнім для реалізації обраної конкурентної стратегії, або ж потребує подальшого розвитку.

Таким чином, оцінювання ринкового потенціалу доцільно здійснювати на основі порівняння фактичного стану його складових із стратегічно необхідним рівнем їх розвитку, який визначається характером ринкових можливостей і обраною конкурентною стратегією підприємства. Це дозволяє ідентифікувати «стратегічні розриви» між наявними можливостями підприємства та вимогами ринку і сформувати напрями розвитку його ринкового потенціалу. Фактично це передбачає використання моделі Strategic GAP Analysis для оцінки напрямів розвитку ринкового потенціалу. Співвідносно цілей дослідження її можна проілюструвати такою схемою (рис.3.2):

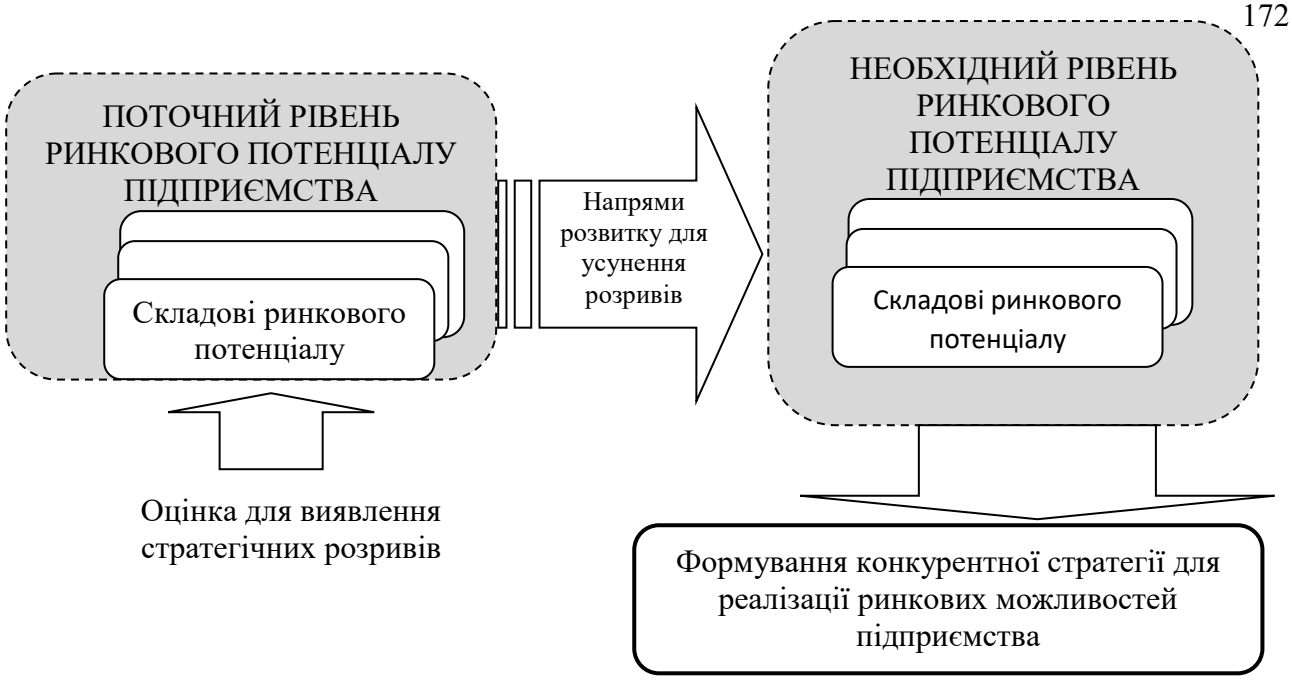


Рисунок 3.2 – Схема Strategic GAP Analysis для оцінки ринкового потенціалу підприємства і виявлення напрямів його розвитку *

*побудовано автором

Використання методичного підходу Strategic GAP Analysis для оцінки напрямів розвитку ринкового потенціалу дає змогу чітко пов'язати ринковий потенціал підприємства із конкурентною стратегією, різні типи якої потребують досконалості (унікальності) тих складових ринкового потенціалу, які здатні сформувати найбільший внесок у формування конкурентних переваг в процесах створення споживчої цінності для цільових аудиторій.

І це означає, що ринковий потенціал підприємства має розглядатись не просто як сукупність ресурсів, а як їх стратегічно релевантна конфігурація (поєднання ресурсів з відповідними компетенціями співвідносно найважливіших точок формування конкурентних переваг. Тобто, різні стратегії потребують різних конфігурацій ринкового потенціалу. Такий висновок дає змогу сформувати матрицю відповідності ринкового потенціалу підприємства цілям конкурентної стратегії (табл.3.3). До переліку конкурентних стратегій в ній додано стратегію інтеграції та партнерства, що важливо саме для малих та середніх підприємств, які не можуть самостійно досягти унікальних переваг на ринку, але прагнуть до розвитку і зростання.

Таблиця 3.3 – Матриця відповідності ринкового потенціалу підприємства цілям конкурентної стратегії*

Конкурентна стратегія підприємства	Ключові складові ринкового потенціалу	Основні індикатори оцінювання	Управлінські пріоритети розвитку
Інноваційна стратегія (лідерство через нові продукти)	Інноваційна здатність; компетенції та знання	Частка нових продуктів у доході; інвестиції в інновації; кількість нових розробок; швидкість виведення новинок на ринок	Розвиток R&D; цифровізація; стимулювання креативності персоналу; партнерства з науковими та технологічними структурами
Стратегія фокусування (орієнтації на запити клієнтів)	Капітал відносин зі стейкхолдерами; компетенції у сфері маркетингу	Рівень задоволеності клієнтів; повторні продажі; довгострокові контракти; ефективність комунікацій	Розвиток CRM; персоналізація пропозицій; побудова довіри; розширення сервісної складової
Стратегія цінового лідерства	Матеріальні та фінансові ресурси; операційна ефективність	Собівартість продукції; продуктивність праці; оборотність ресурсів; ефективність використання активів	Оптимізація витрат; автоматизація виробництва; масштабування діяльності; управління витратами
Нішева стратегія (фокусування на сегменті)	Спеціалізовані компетенції; знання ринку	Частка підприємства в нішевому сегменті; глибина знання клієнтів; швидкість адаптації продукту	Спеціалізація; глибокий аналіз ринку; тісна взаємодія з клієнтами; розвиток експертних компетенцій
Стратегія інтеграції та партнерства	Капітал відносин; організаційна взаємодія зі стейкхолдерами	Кількість партнерських проєктів; рівень координації взаємодії; ефективність спільних ініціатив	Розвиток партнерських мереж; участь у стратегічних альянсах; спільні інноваційні проєкти

*сформовано автором

Матриця показує як конкурентна стратегія визначає необхідну конфігурацію ринкового потенціалу і дозволяє оцінити, чи відповідає поточний стан підприємства стратегічним вимогам, які закладаються обраною стратегією конкуренції для реалізації економічно перспективних ринкових можливостей на тих сегментах ринку, де підприємство планує виготовляти продукти (надавати послуги). Тобто, створювати споживчі цінності для цільових аудиторій (клієнтів, покупців, партнерів по технологічному ланцюжку).

І тут необхідно брати до уваги, що здатність створювати споживчі цінності залежить від стадії життєвого циклу підприємства, що було розглянуто нами в п.1.2 (див.табл.1.4). Очевидно, що на різних етапах розвитку підприємства змінюються рівень ресурсного забезпечення, організаційні можливості, управлінські підходи та ринкові позиції. У зв'язку з цим трансформується і конфігурація ринкового потенціалу підприємства, яка визначає його здатність формувати та реалізовувати конкурентну стратегію і забезпечувати кількісне зростання.

На початкових стадіях життєвого циклу ключову роль відіграють інноваційні та підприємницькі конкурентні переваги, що ґрунтуються на новизні продукту, гнучкості бізнес-моделі, швидкості реагування на потреби ринку та здатності формувати нову споживчу цінність. Саме ці фактори створюють передумови для первинного залучення споживачів і формування початкової ринкової частки.

На стадії зростання визначальними стають переваги масштабу та ринкової експансії, пов'язані з нарощуванням виробничих потужностей, розширенням каналів збуту, підвищенням пізнаваності бренду та ефективнішим використанням ресурсів. У цей період підприємство здатне забезпечувати кількісне зростання за рахунок збільшення обсягів виробництва та продажу, а також посилення ринкової присутності.

Стадія зрілості характеризується домінуванням операційних та управлінських конкурентних переваг, які проявляються у підвищенні ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, розвитку систем управління якістю та зміцненні відносин із клієнтами. На цьому етапі кількісне зростання забезпечується переважно за рахунок підвищення продуктивності, поглиблення присутності на існуючих ринках та диверсифікації пропозиції.

На стадії спаду можливості кількісного зростання обмежуються, тому підприємство змушене шукати трансформаційні конкурентні переваги, пов'язані з інноваційним оновленням продуктового портфеля, освоєнням нових ринків або радикальною зміною бізнес-моделі. У цьому випадку відновлення

зростання можливе лише за умови переорієнтації ринкового потенціалу та формування нових джерел споживчої цінності.

Специфіка складових ресурсного потенціалу малих підприємств співвідносно реалізації ринкових можливостей охарактеризована в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Специфіка складових ресурсного потенціалу малих підприємств співвідносно реалізації ринкових можливостей*

Складова ринкового потенціалу	Ключові елементи	Особливості для малих підприємств	Вплив на ринкові можливості
Ресурсно-виробнича	Фінанси, матеріальні ресурси, кадри, технології	Обмежені ресурси, необхідність економного використання, аутсорсинг, партнерські мережі	Ефективне використання ресурсів, їх рекомбінування з партнерами у відповідь на нові потреби ринку
Організаційно-управлінська	Структура, процеси управління, стратегічні компетенції	Простота структури, швидке ухвалення рішень, мінімум бюрократії	Підвищує гнучкість, оперативність реагування на зміни ринкового середовища
Маркетингово-комунікаційна	Вивчення попиту, канали збуту, бренд, комунікації	Орієнтація на локальні/нішеві ринки, прямий контакт з клієнтами, інтенсивне використання соцмереж	Дозволяє виявляти нові можливості, формувати і підтримувати лояльність споживачів
Інноваційно-інвестиційна	Інновації, адаптивність, стратегічні переваги, партнерство	Обмежені ресурси на масштабні інновації, висока гнучкість, креативні рішення	Забезпечує створення унікальної цінності та конкурентних переваг

*сформовано автором

Зважаючи на те, що для малого бізнесу розвиток ринкового потенціалу відбувається в умовах фінансової обмеженості, це виводить на передній план компетентнісну складову ринкового потенціалу. Вона проявляється у високому професіоналізмі функціонального управління процесами створення споживчих цінностей за допомогою створення (залучення) унікальних ресурсів – особливо у сфері маркетингу та інноваційного проєктування. І хоча кожна управлінська функція вносить свій специфічний вклад у реалізацію ринкових можливостей підприємства, але максимальний ефект досягається через їх координацію. На нашу думку, інтеграція ресурсного, ціннісно-орієнтованого і функціонального підходів дозволяє керувати розвитком ринкового потенціалу підприємства

системно і комплексно – для того, щоб сформувати оптимальний баланс ресурсів і інструментів, орієнтованих на потреби споживачів, забезпечуючи міжфункціональну управлінську синергію. Схематично це показано на рис.3.3.

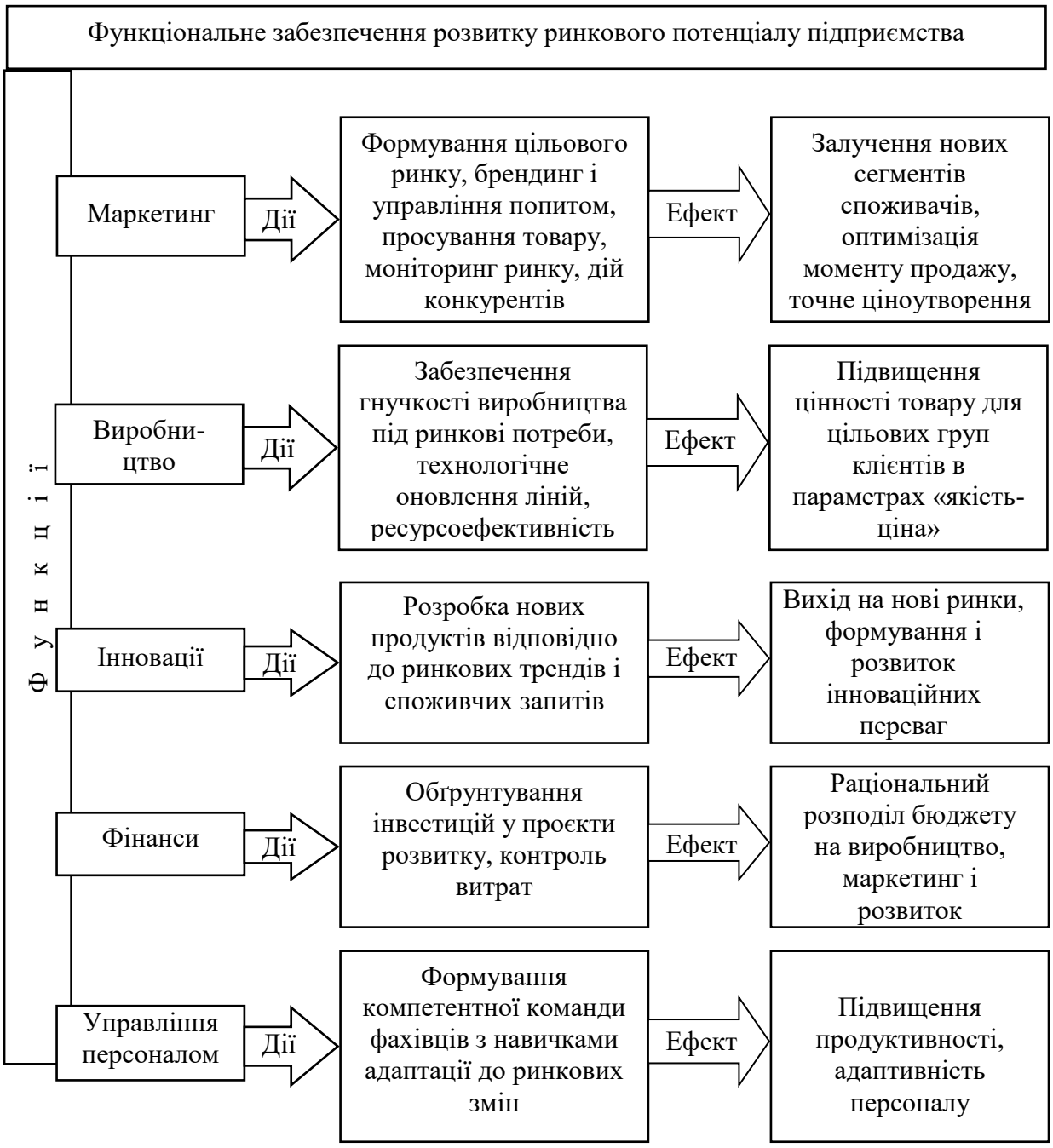


Рисунок 3.3 – Реалізація функціонального підходу в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства*

* розроблено автором

Наведені судження дають підстави алгоритмізувати процес управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства, відштовхуючись від

основних цільових установок, визначених стратегією розвитку бізнесу та позицій, які підприємство займає на ринку:

1) підприємство займає міцні позиції на чинному сегменті ринку, попит на його продукцію чи послуги стабільний і зберігає сталу позитивну динаміку, що є передумовою для масштабування й кількісного зростання бізнесу за чинною бізнес-моделлю;

2) чинна бізнес-модель вичерпала свої конкурентні переваги і не може забезпечити кількісне зростання бізнесу, водночас підприємець накопичив певний фінансовий резерв для диверсифікації діяльності і хоче увійти в нову ринкову нішу, обираючи для цього кращий варіант із наявних альтернатив.

Інші альтернативи можуть вписуватися в зазначені сценарії з невеликими відмінностями – навіть за умов, що підприємець хоче започаткувати бізнес з нуля, маючи лише бізнес-ідею. В усіх сценаріях розвиток ринкового потенціалу підприємства має співвідноситись із ринковими можливостями, тому обов'язковим елементом алгоритму вибору має бути оцінка наявного ринкового потенціалу саме в світлі реалізації потенційно привабливої і конкурентної стратегії розвитку підприємства. Логіка такого обґрунтування така:

1. Виявлення ринкових можливостей (аналіз трендів, ніш, технологій, партнерств) з виокремленням найбільш привабливих для розвитку з урахуванням спеціалізації підприємства і стратегічних намірів власника бізнесу.

2. Оцінка ринкового потенціалу за операційними показниками ресурсно-компетентнісних складових та визначення інтегрованого показника рівня відповідності наявного потенціалу цілям розвитку підприємства з урахуванням його здатності сформувати необхідні конкурентні переваги.

3. Конверсія ринкового потенціалу у конкурентні переваги через вибір можливостей, які відповідають сильним сторонам потенціалу і розробку конкурентної стратегії та її конкретизації у функціонально-інструментальному розрізі ((маркетинг, інновації, партнерства, цифровізація тощо).

4. Реалізація конкурентної стратегії підприємства і оцінка її ефективності співвідносно стратегічних прогнозів.

5. Зворотний зв'язок та коригування дій.

Враховуючи наведене вище, можна алгоритмізувати процедуру обґрунтування доцільності вибору варіанту розвитку ринкового потенціалу підприємства для реалізації сприятливих ринкових можливостей (рис.3.4).

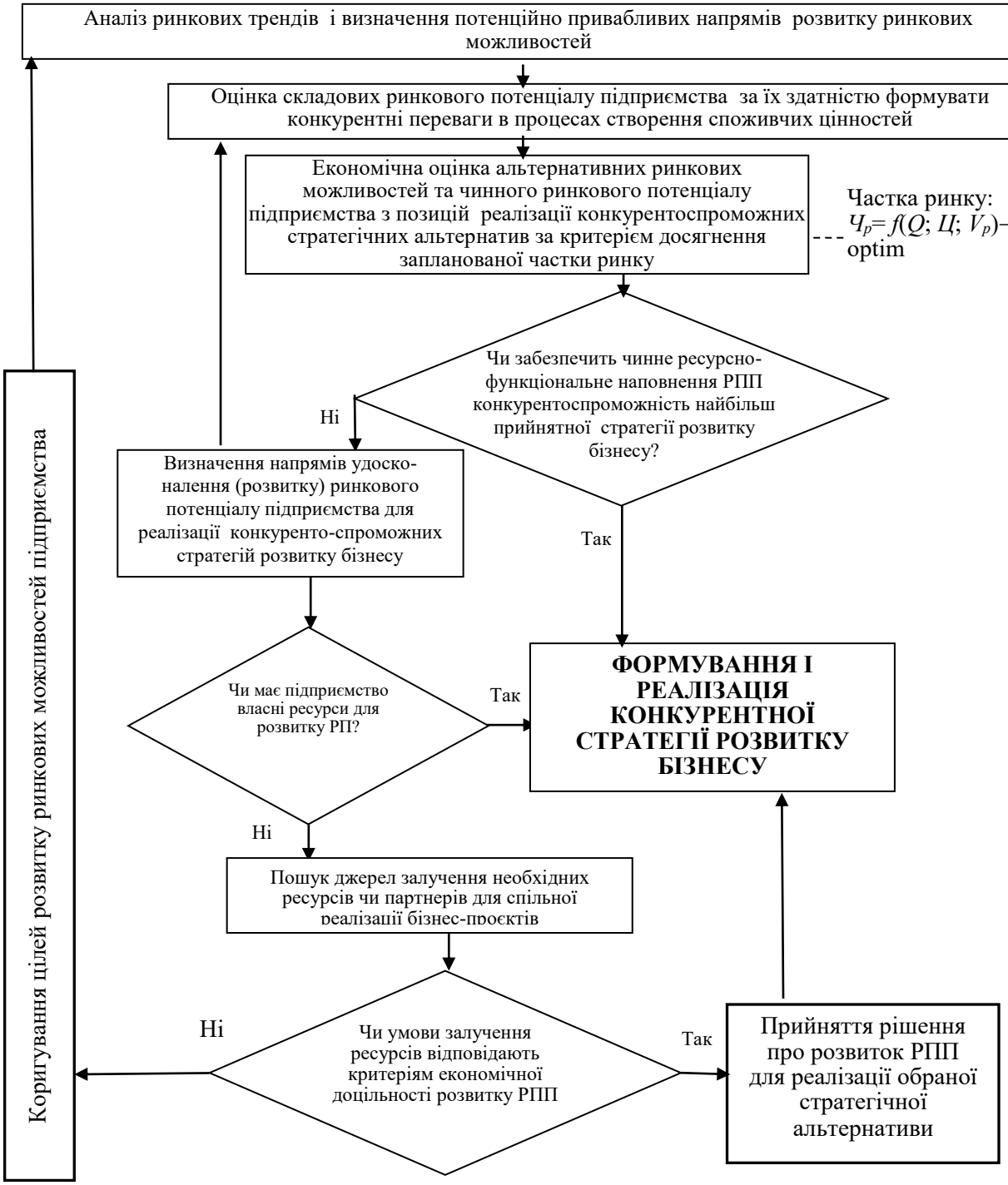


Рисунок 3.4 – Алгоритмічна модель управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства в контексті реалізації ринкових можливостей*

* авторська розробка

Для універсальності алгоритму приймемо, що основними критеріями ефективності будуть фінансові показники, на які впливає ціна капіталу $C_к$ та які відображають структуру і результуючу грошових потоків (чиста приведена вартість *NPV*), рівень капіталовіддачі (внутрішня норма рентабельності *IRR* та індекс рентабельності I_R), а також термін окупності інвестицій).

Запропонований алгоритм дозволяє розглядати ринковий потенціал не лише як сукупність внутрішніх ресурсів підприємства, а як динамічну систему можливостей, що формується у взаємодії з ринковим середовищем і повинна відповідати стратегічним цілям його розвитку. Застосування такого алгоритму забезпечує виявлення стратегічних розривів між наявними можливостями підприємства та вимогами обраної конкурентної стратегії, що створює аналітичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку ринкового потенціалу.

Таким чином, нами концептуалізовано логічну модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, яка відображає специфіку функціонування на ринку малих підприємств. Модель оперує взаємозв'язками між категоріями «ринковий потенціал», «ринкові можливості» і «конкурентоспроможність» підприємства, охоплює логіку ухвалення управлінських рішень стосовно вибору стратегічно перспективного і економічно привабливого напряму реалізації ринкових можливостей з урахуванням накопиченого ринкового потенціалу підприємства і можливостей його розвитку. Центральне місце у цій моделі займає рішення щодо вибору конкурентної стратегії. Обґрунтованість цього рішення залежить як від фахової оцінки трендів розвитку ринку, що дасть змогу правильно ідентифікувати напрями розвитку ринкового потенціалу підприємства і повною мірою реалізувати нові ринкові можливості, так і від адекватної оцінки уже накопиченого ресурсного потенціалу. Як зазначалось вище, така оцінка має здійснюватися в контексті найбільш прийнятної для підприємства конкурентної стратегії. З огляду на специфіку даного завдання, його вирішення потребує розробки відповідного науково-методичного інструментарію.

3.2 Науково-методичний інструментарій оцінювання ринкового потенціалу підприємства співвідносно стратегічних цілей розвитку

Стратегічний підхід в менеджменті спрямовує зусилля менеджменту на формування стратегії довгострокового цілеспрямованого розвитку підприємства, яка забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Оскільки стратегічне управління спрямоване на розвиток підприємства, процес формування стратегії ґрунтується на передбаченні майбутніх умов, визначенні ключових напрямів розвитку й мобілізації ресурсів для досягнення бажаного стану організації. Тобто, основою стратегічного управління є вміння бачити та формувати можливості на ринку. Саме ці завдання й мають вирішуватися в процесі управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

Логіка такого зв'язку відштовхується від основної мети стратегічного управління – визначення того, яким підприємство має бути в перспективі, які ринкові позиції має зайняти й які конкурентні переваги для цього має сформувати. І саме управління розвитком ринкового потенціалу забезпечує підприємство ресурсами, компетенціями для виявлення привабливих ринкових можливостей і досягнення цих стратегічних цілей. Тобто, вважаємо правомірним стверджувати, що ринковий потенціал підприємства є конкретизацією стратегічного управління, спрямованого на формування здатності підприємства діяти успішно в умовах ринкової конкуренції.

З огляду на високий рівень конкуренції в сучасному економічному просторі, менеджмент підприємств має розробляти конкурентні стратегії, що враховують ринкову поведінку конкурентів, їх товарні пропозиції і способи їх позиціювання на ринку і формувати кращі пропозиції цінності, ніж ті, що пропонують конкуренти. Відомий фахівець зі стратегічного управління К. Омає визначав стратегію діяльності як «спосіб, що дає змогу компанії успішно диференціювати себе від конкурентів» [155]. Можна до цього додати, що це

потребує вміння передбачати, формувати й реалізовувати перспективні ринкові можливості. А саме це й лежить в основі розвитку ринкового потенціалу підприємства – управління цим процесом концентрується на стратегізації конкурентоспроможності, на усвідомленні того, що це досягається не стільки через ефективне використання наявних ресурсів, скільки через здатність виявляти (і навіть формувати) перспективні ринкові можливості й формувати комплекс маркетингових, інноваційних, ресурсних і організаційних рішень для їх реалізації. Він орієнтований на довгострокове бачення позиції підприємства у майбутньому конкурентному середовищі, на інтеграцію поточних управлінських рішень із системою стратегічних цілей та на гнучку адаптацію до змін середовища господарювання.

Водночас, необхідно брати до уваги те, що стратегічні сценарії ринкової поведінки підприємства залежать від співвідношення його внутрішніх можливостей і умов зовнішнього середовища і те, що ринковий потенціал підприємства реалізується через використання ринкових можливостей. Розуміння такого зв’язку важливо для стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, причому в двох контекстах – або для вибору конкурентної стратегії, опираючись на накопичений ринковий потенціал, або ж для розвитку ринкового потенціалу з урахуванням перспективи реалізації нових ринкових можливостей (і для цього необхідно посилити конкурентні переваги підприємства, закладені в його внутрішньому середовищі).

Тому вважаємо, що оцінювання ринкового потенціалу підприємства доцільно здійснювати співвідносно найбільш прийнятної для нього в планованому періоді господарювання конкурентної стратегії. В свою чергу, вибір конкурентної стратегії доцільно розглядати у координатах «тип ринкового потенціалу – тип ринку», застосовуючи для цього матричний підхід. Вибір цих параметрів для диференціювання пояснюється об’єктивними відмінностями поведінки учасників конкурентних змагань за споживача.

Зважаючи на те, що ринок може відрізнятися темпами змін, технологічною динамікою, стабільністю попиту, рівнем конкуренції, вважаємо за доцільне виділити два базові типи ринків – динамічний / інноваційний та стабільний / зрілий. Перший тип ринку вимагає проактивності у створенні нових споживчих цінностей, другий – активності у вдосконаленні чи масштабуванні процесів створення традиційних продуктів (послуг) для збереження лояльності споживачів чи збільшенні їх кількості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця «Тип ринкового потенціалу – тип ринку»*

Тип ринкового потенціалу підприємства	Динамічний / інноваційний ринок	Стабільний / зрілий ринок
Інноваційно-орієнтований потенціал	*Інноваційна стратегія* – Створення нових продуктів, технологічні новації, формування нових ринкових ніш	*Нішова стратегія інноваційної спеціалізації* – Використання інновацій для створення унікальної цінності у вузьких сегментах
Ресурсно-ефективний потенціал	*Стратегія оперативної адаптації* – Швидке масштабування виробництва, оптимізація витрат у динамічному середовищі	*Стратегія цінового лідерства* – Мінімізація витрат, ефективне використання ресурсів
Клієнтоорієнтований (стейкхолдерський) потенціал	*Стратегія гнучкого фокусування* – Швидка адаптація до змін попиту, спільне створення цінності з клієнтами та партнерами	*Стратегія диференціації через сервіс* – Персоналізація пропозиції, довгострокові відносини зі стейкхолдерами

*сформовано автором

У матриці запропоновано диференціювати типи ринкового потенціалу підприємства за домінуючою конфігурацією його функціонально-компетентнісного наповнення. Так, для реалізації конкурентної стратегії, заснованої на інноваційному лідерстві, ринковий потенціал підприємства повинен мати сильну інноваційну складову – як в частині створення інновацій, так і в частині їх виведення на ринок. І це дає підстави ідентифікувати тип ринкового потенціалу як інноваційно-орієнтований. Для реалізації стратегії цінового лідерства підприємству важливо забезпечувати високу ефективність використання ресурсів, конкуруючи на ринку за ціновою складовою споживчої цінності. І такий тип ринкового потенціалу підприємства можна назвати

«ресурсно-ефективним». Для реалізації стратегії фокусування важлива багатоаспектна та інтерактивна співпраця з клієнтами і відповідні маркетингово-комунікаційні компетенції мають бути домінуючими в ринковому потенціалі підприємства.

Отже, матриця «тип ринкового потенціалу – тип ринку» дозволяє визначити найбільш раціональні сценарії стратегічної поведінки підприємства залежно від поєднання внутрішніх можливостей і умов зовнішнього середовища. Її використання потребує виявлення домінуючої конфігурації ринкового потенціалу, яка й визначатиме стратегічну поведінку підприємства на ринку. Пропонуємо її визначати за максимальним проявом однієї із ключових для формування конкурентних переваг характеристик потенціалу:

$$Тип\ потенціалу = max\ (IR, IS, II), \qquad (3.1)$$

де *IR* – індекс ресурсного потенціалу; *IS* – індекс стейкхолдерського (клієнтського) потенціалу; *II* – індекс потенціалу інноваційної здатності.

Оцінювання пропонуємо здійснювати за допомогою опитування експертів, якісний склад яких визначати з числа функціональних менеджерів досліджуваних підприємств, а кількість – достатню для забезпечення репрезентативності дослідження. Опитувальник містить блоки запитань у вигляді певних тверджень, які характеризують особливості наявного ринкового потенціалу підприємства (табл.3.6). Респонденти мають оцінити за п’ятибальною шкалою справедливість кожного твердження в межах (1-5), де: 1 – практично відсутня характеристика, 2 – низький рівень прояву характеристики, 3 – середній рівень, 4 – високий рівень, 5 – характеристика відповідає дуже високому рівню.

Таблиця 3.6 – Блоки тверджень для виявлення типу ринкового потенціалу підприємства*

№	Твердження	Оцінка (1–5)
Блок 1 Ресурсно-ефективний потенціал		
1	Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	
2	Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	
3	Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	
4	Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	
5	Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	
Блок 2 Клієнтоорієнтований потенціал		
6	Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	
7	Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	
8	Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачів	
9	Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	
10	Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	
	Блок 3 Інноваційний потенціал	
11	Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	
12	Підприємство активно використовує цифрові технології для роботи з ринком	
13	Персонал підприємства залучений до генерації нових ідей	
14	Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	
15	Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	

*сформовано автором

Як видно із таблиці, в межах кожного блоку індикаторів твердження сформульовані таким чином, що відображають різні прояви однієї і тієї ж характеристики ринкового потенціалу. Вони виступають альтернативними операціоналізаціями відповідної змінної – ресурсного, стейкхолдерського або інноваційного потенціалу підприємства. Переважання індексів одного типоряду дають підстави віднести ринковий потенціал підприємства до цього типу. З огляду на це індикатори в межах кожного блоку розглядаються як рівнозначні

та агрегуються шляхом обчислення їх середнього значення. Такий підхід відповідає методології використання шкал Лайкерта [149]. Додатково узгодженість індикаторів перевіряється шляхом експертної оцінки їх змістовної відповідності досліджуваній характеристиці.

Отримані відповіді від респондентів наведено в дод. Д (табл. Д.1-Д.5). Відповідно до методології експертних оцінок, мінімально достатньою вважається група з 7–10 експертів, що забезпечує статистичну стабільність середніх оцінок і можливість перевірки їх узгодженості. Залучення такої кількості фахівців дозволяє зменшити вплив індивідуальних суб'єктивних відхилень і отримати репрезентативну інтегральну оцінку досліджуваних характеристик. Опрацювання відповідей респондентів здійснювалось методом елімінування крайніх значень та усереднення елімінованого ряду, що дає змогу оцінити кожну із складових ринкового потенціалу в розрізі означених типів.

Надійність сформованої шкали може бути перевірена шляхом оцінювання її внутрішньої узгодженості за допомогою коефіцієнта α Кронбаха [131], що підтверджує коректність інтегрування окремих тверджень у єдиний показник.

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_i^2}{\sigma_T^2}\right), \tag{3.2}$$

де k – кількість індикаторів шкали, $\alpha_i^{\,2}$ – дисперсія оцінок за окремими індикаторами; α_T^2 – дисперсія сумарного показника шкали. Значення $\alpha \geq 0{,}7$ свідчить про прийнятний рівень внутрішньої узгодженості шкали.

Для здійснення такої оцінки із числа досліджуваних підприємств Хмельницької області було обрано ті, чисельність персоналу яких перевищувала 10 осіб (для репрезентативності вибірки респондентів у 10 осіб), які відносились за кількістю персоналу та обсягами доходів до числа малих або середніх та працювали приблизно в одній сфері – легка промисловість, виробництво одягу. Більшість з них працювали на ринку понад 5 років, але одне – ТОВ «Медікал фєкторі» розпочало свою діяльність лише у 2023 р.

Проведені опитування на досліджуваних підприємствах показали результати, які узагальнено в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Результати оцінювання індексів і типи ринкового потенціалу добірки досліджуваних малих виробничих підприємств *

Підприємство	Індекси розвитку ринкового потенціалу підприємства			Тип ринкового потенціалу підприємства
	IR	IS	II	
ТОВ «Велмет»	4,08	***4,32***	3,9	Клієнтоорієнтований з акцентом на ресурсоефективність
ТОВ «Укршелтер»	3,98	***4,56***	4,02	Клієнтоорієнтований з достатньою увагою ресурсоефективності та інноваціям у розвитку потреб клієнтів
ПП «Улюблений Стиль»	3,08	***4,4***	4,1	Клієнтоорієнтований з акцентом на активність у створенні продуктових інновацій
ТОВ «Медікал Фекторі»	2,68	***4,18***	3,5	Клієнтоорієнтований з недостатньою увагою ресурсоефективності та інноваціям у роботі з ринком
ТОВ «АРМАХ Груп	3,80	***4,60***	4,18	Клієнтоорієнтований з акцентом на інноваційні способи задоволення потреб клієнтів

*сформовано автором

Як видно із результатів розрахунків, у всіх підприємств із числа досліджених тип ринкового потенціалу може бути віднесений до клієнтоорієнтованого. Це підтверджує висунуту нами раніше гіпотезу про те, що в умовах високої динаміки ринкових процесів на перше місце для збереження конкурентоспроможності і економічного зростання виходить здатність підприємства задовольняти потреби цільових аудиторій (клієнтів). Для малих підприємств це особливо важливо, оскільки від цього залежить їх життєздатність.

Водночас клієнтоорієнтованість ринкового потенціалу не означає, що інші його складові залишаються недостатньо розвиненими для того, щоб забезпечити відповідні потреби клієнтів (споживачів). І там, де для споживача потрібне дотримання високих стандартів якості, питання ресурсоефективності залишається не менш важливим, ніж клієнтоорієнтованість. За цим показником

перше місце серед опитаних підприємств займає ТОВ «Велмет», який з 2023 р. виготовляє спорядження для військових – це спорядження має відповідати встановленим стандартам. Завдяки здатності забезпечити ці стандарти підприємство і змогло отримати замовлення на таку продукцію і виготовляє її уже третій рік поспіль, виграючи відповідні тендери.

Приблизно в таких же умовах працює на ринку і ТОВ «Укршелтер». Його основними клієнтами є силові структури, серед яких переважають замовлення від Національної поліції України. Водночас підприємство постійно розширює спектр своєї продукції, і це вже не тільки однострій та інші елементи одягу, а й спорядження для роботи навчальних центрів з військової підготовки та спорту (тири, стадіони), маскувальних одяг та маскувальні сітки та ін. До повномасштабного вторгненні це були переважно невеликі обсяги замовлень, які надходили у продаж як засоби для мисливства і рибальства, спортивних ігор тощо, а нині обсяги суттєво зросли і перевищують обсяги 2021 року вчетверо, а прогноз на 2026 р вказує на ще більше зростання.

Обидва підприємства змогли суттєво наростити свою присутність на ринку, опираючись на високі стандарти виробничої діяльності, інноваційний підхід до роботи із ринком і клієнтоорієнтованість. І обидва оперативно зреагували на нові ринкові можливості, які виникли у зв’язку з активною фазою війни та переорієнтували асортимент продукції на воєнні потреби. І це забезпечило їм стрімке зростання.

Подібним чином використали сприятливі ринкові можливості і ТОВ «Медікал фекторі», але відмінністю їх ринкового успіху від успіху двох попередніх учасників ринку є те, що вони започаткували бізнес під впливом війни, отримали замовлення на виготовлення робочого одягу для медиків і активно працювали над його виконанням. За три роки вони змогли втричі наростити свої активи, зменшити боргові зобов’язання і масштабуючи виробничі лінії і на 2026 рік планують збільшити свої доходи втричі порівняно з 2025 роком, знову отримавши замовлення на виготовлення чергової партії спеціального одягу. Оскільки підприємство працює під одне замовлення,

активної роботи з ринком воно наразі не веде, як і не планує змінювати виробничу системі для підвищення ресурсоефективності. Робоче обладнання придбано у 2023 р. і не потребує оновлення. Основне завдання менеджменту – зосередитись на виконанні замовлення, дотримуючись умов договору за термінами і обсягами. Тому його ринковий потенціал має найбільш чітко виражену клієнтоорієнтованість.

Приватне підприємство «Улюблений Стиль» працює на ринку зі збереженням своєї основної спеціалізації – виготовлення трикотажних і в'язаних виробів. Впродовж 2021-2025 років його продукція залишається конкурентоспроможною на ринку – як завдяки якості і сучасному дизайну, так і завдяки прийнятній ціновій політиці. За 5 років обсяги його доходів зросли на 62,5%, хоча щорічні прирости були невеликими (10-20%). Як показало оцінювання – і це підприємство є клієнтоорієнтованим, своєчасно відгукуючись на зміну споживчих трендів і оновлюючи асортимент своєї продукції. Співвіднесення інших індексів показало, що менеджмент надає перевагу розвитку інноваційної здатності, а не ресурсоефективності. Проте пояснення цього не в тому, що ефективність не важлива, а в тому, що в 2023 р. було придбане нове технологічне обладнання, завдяки чому суттєво зросла продуктивність персоналу, розширились технологічні можливості у модифікації виробів і вже в 2024-2025 роках доходи підприємства стабільно зростали, його ринкові позиції зміцнились. Наразі керівництво акцентує увагу на роботі з ринком, розробляючи нові сучасні моделі одягу.

Таким чином, дослідження показали, що в сучасному середовищі господарювання (яке характеризується переважанням тиску споживачів на ринкову поведінку виробників і високою динамікою мінливості споживчих потреб) на перший план серед чинників економічного зростання МСП виходять ті, що дають змогу утримувати клієнтів (споживачів) або розширювати їх коло. З метою перевірки правомірності таких висновків для суб'єктів господарювання інших сфер економічної діяльності провели аналогічне опитування для МСП, що працюють у сфері послуг.

Одним із таких підприємств є торговельно-логістичне підприємство ТОВ «АРМАХ Груп», оцінка складових ринкового потенціалу якого також наведена в табл. 3.6. Економічна динаміка цього підприємства значно покращилась у 2023 р. після значного спаду в 2022 р. Підприємство до війни спеціалізувалось на торгівлі сантехнічними виробами переважно побутового призначення, які використовуються в будівництві та ремонті житлових приміщень. Попит на такі товари значно зменшився в перший рік війни, що спонукало керівництво до пошуку нових ринкових ніш. Ними стали товари необхідні для побудови (ремонту) внутрішньобудинкових мереж водопостачання та водовідведення, попит на які значно зріс в останні роки через руйнування таких мереж внаслідок обстрілів ракетами.

Рішення про розширення асортименту товарів було правильним – уже в 2023 р. обсяги продажу товарі зросли більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком і в наступні роки динаміка зростання була такою ж високою – 50% у 2024 і 34% у 2025 р. (див. табл.В.4, дод. В) Дослідження показали, що його ринковий потенціал має ще більшу клієнтоорієнтованість і, водночас, більшу інноваційну здатність. І це може бути підтвердженням того, що в середовищі МСП економічне зростання забезпечується здатністю створювати споживчу цінність для цільових аудиторій і своєчасно реагувати на нові ринкові запити. Це потребує високого професіоналізму у тих сферах діяльності, які є ключовими для створення споживчих цінностей.

Загалом, розвиток ринкового потенціалу МСП потребує цілеспрямованого застосування сучасних управлінських, цифрових та інноваційних інструментів, які забезпечують перетворення ресурсів у конкурентні переваги. Взаємозвязок інструментального забезпечення розвитку складових ринкового потенціалу підприємства із типом конкурентної стратегії та цілями розвитку показано в табл.3.8. Вибір конкретного набору інструментів має базуватися на обраній конкурентній стратегії підприємства, його стадії розвитку та характері ринкових ніш, у яких воно діє.

Таблиця 3.8 – Цілі та інструменти розвитку складових ринкового потенціалу підприємства в розрізі конкурентних стратегій*

Складова ринкового потенціалу	Мета розвитку (відповідно до конкурентної стратегії)	Ключові інструменти розвитку	Очікуваний ефект
Кадрова	Підвищення компетенцій, креативності, цифрової грамотності персоналу	Тренінги та онлайн-курси; наставництво; залучення фахівців на проєктній основі; створення внутрішніх команд інновацій	Зростання професіоналізму, інноваційної культури, підвищення продуктивності
Інноваційна	Розроблення нових продуктів, технологій, бізнес-моделей	Інкубатори і акселератори; грантові програми; спільні R&D проєкти; відкриті інновації; участь у кластерах	Прискорення впровадження інновацій, підвищення технологічності
Маркетингова	Підвищення рівня ринкової обізнаності, моніторинг конкурентів і трендів, посилення бренду, побудова лояльності споживачів	Системи бізнес-аналітики, Digital-маркетинг, CRM-системи, контент-маркетинг, ко-брендинг, участь у виставках і форумах	Своєчасна ідентифікація ринкових змін, зниження ризиків, збільшення впізнаваності, залучення клієнтів, зростання частки ринку, вихід на нові ринки,
Організаційно-управлінська	Оптимізація процесів, швидке ухвалення рішень, підвищення ефективності управління	Впровадження ERP, систем управління проєктами, KPI; agile-підходи; бізнес-моделювання	Гнучкість, зниження витрат, підвищення якості рішень
Фінансово-інвестиційна	Залучення додаткових ресурсів для інновацій і розширення ринку	Краудфандинг, мікрокредитування, програми підтримки МСП, інвестиційні платформи, лізинг	Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу
Партнерська (мережева)	Розвиток взаємодії з постачальниками, громадами, інноваторами, споживачами	Бізнес-мережі, галузеві асоціації, кооперaційні угоди, публічно-приватне партнерство	Розширення ринкових можливостей, спільний розвиток продуктів і каналів збуту

*сформовано автором

Варто підкреслити, що значущість того чи іншого складника ринкового потенціалу підприємства залежить від його внеску у створення споживчих цінностей. В свою чергу, для різних видів діяльності та ринкових ніш значущість складових відрізнятиметься, що обов'язково слід враховувати при плануванні розвитку підприємства з виходом на нові ринкові ніші. Та в будь-якому разі важливо підтримувати високий рівень професійної компетентності працівників у ключових для реалізації конкурентної стратегії функціональних сферах менеджменту.

Належний рівень управлінського професіоналізму може збільшити й доступ малого підприємства до фінансових ресурсів – в Україні значне поширення набула програма кредитування малого і середнього бізнесу за пільговими ставками (Програма 5-7-9). За цією програмою в Україні з моменту запуску ініціативи (у лютому 2020 року) підприємці залучили 121 600 кредитів на суму понад 418 млрд грн, з них 86 800 кредитів на суму 328,5 млрд грн – від початку воєнного стану. А за неповних три квартали 2025 року бізнес залучив 17 200 пільгових кредитів на загальну суму понад 52 млрд грн. І значна частина з них працює у зонах високого воєнного ризику, розвиваючи бізнес всупереч загрозам його фізичного знищення [28].

Найчастіше кредитуються підприємства, що працюють в переробній промисловості, сільському господарстві, сфері гуртової та роздрібної торгівлі. Однак не тільки ці сфери є привабливими для розвитку малого бізнесу. На сьогодні такі сфери охоплюють значний перелік високотехнологічних напрямів, де найчастіше можуть бути створені нові ринкові ніші. На основі дослідження ринкових трендів нами виділено такі привабливі для малого бізнесу ніші:

1. Цифрові сервіси та креативна економіка. Це IT-аутсорсинг, маркетинг онлайн, дизайн, відеопродакшн, копірайтинг, освіта онлайн. Учасники ринку таких послуг можуть працювати дистанційно, виходити на глобальні ринки через цифрові платформи (Upwork, Etsy, Fiverr).

2. «Зелені» продукти та екологічні послуги. Ця ринкова ніша є дуже привабливою для малих сільськогосподарських (фермерських господарств) та

переробних галузей. Охоплює такі напрями як створення екоупаковки, переробки відходів, «зелені» технології у агровиробництві тощо. Переваги для малих підприємств в тому, що в них менша конкуренція, а також – стабільний попит у тренді «зеленого споживання».

3. Локальне виробництво та ремісничі продукти. До них відносять крафтові харчі, локальний туризм, hand-made товари, локальні бренди. Для малих підприємств – це використання автентичності, бренду «місцевого виробника» як конкурентної переваги.

4. Соціальні інновації – це бізнеси, що вирішують соціальні проблеми: працевлаштування вразливих груп, освіта, доступні сервіси. У малих формах такі бізнеси отримують можливість залучення грантів, розвивають партнерство з громадами – це сприяє створенню лояльної аудиторії в місцевих громадах і може стати стартовою площадкою для розвитку інших видів бізнесу за участю жителів відповідної громади.

5. Технології сталого виробництва та енергозбереження. Такі ринкові ніші нині набувають все більшої популярності у зв’язку з проблемами з енергозабезпеченням внаслідок знищення відповідної інфраструктури через війну. Вони також можуть отримувати грантове фінансування і передбачати реалізацію малих інноваційних проєктів у сфері відновлювальної енергетики, енергоменеджменту, розвитку «розумних» технологій у сфері житлово-комунальних та ремонтно-будівельних послуг. До того ж, малі підприємства мають можливість інтегруватися у ланцюги постачання великих компаній.

Вітчизняні науковці наголошують, що за сучасного загострення конкурентної боротьби на усіх ринках необхідно прагнути технологічного лідерства. І слід залучати такі технології, які здатні найбільшою мірою зміцнити конкурентні позиції підприємства. Це стосується і розвитку технологічних процесів підприємства, в ході якого слід замість застарілих залучати прогресивні технології або ж модернізувати існуючі шляхом таких змін, які зможуть підвищити якість і конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг), які випускатимуть з їх допомогою

Варто зазначити, що в кожній галузі підприємства здійснюють технологічне оновлення своїх виробничих систем, беручи до уваги специфіку кінцевого продукту і способи його створення – адже вони впливають на сприйняття споживачами їх корисності (споживчої цінності). І збільшення привабливості продукції в очах споживачів створює умови для нарощування ринкового потенціалу підприємства. Тому важливо пов'язувати технологічне оновлення підприємства із його здатністю формувати конкурентні переваги, що можуть сприяти зростанню ринкового потенціалу.

Дослідженнями науковців виділено три основні стратегії, які можуть використовуватися для оновлення чи розбудови технологічної складової виробництва – стратегії технологічного лідерства, наслідування і технологічної співпраці (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Вплив технологічних стратегій на конкурентний і ринковий потенціали підприємства*

Вид стратегії	Рівень поліпшення параметрів конкуренто-спроможності продукції	Вплив на ринковий потенціал підприємства
Технологічного лідерства	Перевищення рівня аналогів	Зростання завдяки створенню нових ринкових ніш
Наслідування	Відповідність ринковим аналогам	Помірне зростання або збереження попиту в розрізі запитів цільових аудиторій
Розширеної співпраці в межах технологічного ланцюжка	Поліпшення здатності до нарощування споживчої цінності всіх учасників партнерства	Зростання за рахунок урізноманітнення пропозицій споживчої цінності або вихід на ринки з більшою місткістю

* розробка автора

Зважаючи на те, яку роль відіграє технологічна складова виробничої системи підприємства у створенні споживчих цінностей (проміжного чи кінцевого споживання), можуть бути обрані різні стратегії. Кожна з них має

свої переваги та недоліки. Так, стратегія технологічного лідерства не може бути обрана підприємством, яке не здатне самостійно розробити технологію, яка би була конкурентоспроможною на ринку. Зазвичай підприємство, що прагне технологічного лідерства, має сильну науково-дослідницьку та експериментальну базу і здатне інвестувати упровадження розробленої технології у власну виробничу систему.

Стратегія наслідування обирається тоді, коли підприємство залучає нову технологію на основі ліцензійної угоди. Переваги цього варіанту розвитку виробничої системи полягають в тому, що він уже апробований ринком і показав свою ефективність. Така технологія не може надати унікальності виробничій системі – в частині, що стосується промислового виробництва. Проте її придбання дає змогу стандартизувати якісні характеристики продукції і це може бути корисним для її масштабування.

Однак такі технології зазвичай мають незначний запас технологічної конкурентоспроможності, оскільки ліцензіар може продати ліцензію усім бажаючим. Третя стратегія обирається для розподілу комерційних, технічних ризиків і витрат між партнерами по технологічному ланцюжку. Вона є найбільш привабливою для підприємств з обмеженими фінансовими можливостями, які можуть розподілити між собою інвестиційні витрати. Однак за цього варіанту зростає рівень трансакційних витрат, пов’язаних з опортуністичною поведінкою партнера та захистом прав власності на технологію, особливо якщо вона містить «ноу-хау».

Загалом, практика показує, що нарощування ринкового потенціалу промислового підприємства значною мірою залежить від стану його технологічної системи (це підтверджено і нашими дослідженнями в процесі оцінювання складових ринкового потенціалу низки підприємств легкої промисловості). Технологія має бути здатною формувати конкурентні переваги у процесі створення ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку. Для виробничих підприємств конкурентні переваги залежать від того, наскільки застосовані у виробництві технології можуть, з одного боку, поліпшити

процеси ресурсовикористання, а з іншого – забезпечити кращу якість тих товарів (послуг, робіт), що будуть пропонуватися для реалізації.

Для уможливлення цього необхідно своєчасно оновлювати технологічну складову виробничих процесів, таким чином поєднуючи існуючі й нові елементи виробничих систем, щоб максимально реалізувати їх можливості створювати конкурентоспроможний продукт у тих сферах економічної діяльності, де підприємство функціонує як суб'єкт ринку. Цільовим орієнтиром процесів технологічного оновлення є збереження/підвищення здатності підприємства до створення споживчих цінностей на обраних сегментах ринку у стратегічній перспективі.

Загалом, конфігурація наявного ринкового потенціалу підприємств безпосередньо впливає на їх здатність до освоєння нових ринкових ніш. І, як видно із наведеного вище переліку, найбільш перспективними для малого і середнього бізнесу є напрями, що базуються на гнучкості, цифровізації, інноваційності та локалізації бізнес-моделей. Для реалізації таких можливостей підприємствам передусім необхідно посилювати кадрову, інноваційну, маркетингову та партнерську складові свого потенціалу, що забезпечить здатність швидко адаптуватися до ринкових трендів і формувати стійкі конкурентні переваги. І, безумовно, для малих підприємств важливо зміцнювати свій репутаційний капітал – адже це є запорукою збереження лояльності уже сформованого кола клієнтів і залучення нових в тих напрямах розвитку бізнесу, які підприємство відкриває. Репутаційний капітал формує комунікаційну передумову для і для розширення кола партнерських зв'язків та переходу підприємства на вищу стадію життєвого циклу.

Конкретизація напрямів розвитку (удосконалення) найбільш важливих складових ринкового потенціалу малих підприємств для підвищення їх здатності створити для себе економічно привабливу і стратегічно перспективну ринкову нішу, використовуючи відповідні (релевантні) конкурентні стратегії, подана в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Складові ринкового потенціалу малих підприємств, які потребують розвитку для створення нових сегментів ринку*

Ринкова ніша	Можливі конкурентні переваги МСП	Релевантна конкурентна стратегія	Складові РП, що потребують розвитку	Конкретні напрями удосконалення ринкового потенціалу
Цифрові сервіси, креативна економіка	Висока адаптивність, індивідуалізація послуг, низькі трансакційні витрати	Стратегія фокусування (диференціація в ніші)	Кадрова, маркетингова й технологічна	Розвиток цифрових компетенцій персоналу, використання онлайн-платформ, впровадження CRM та бізнес-аналітики
Екологічні товари, «зелений» бізнес	Репутація соціально відповідального бренду, «зелена» сертифікація, локальність	Стратегія диференціації за цінностями (ESG, екологічність)	Інноваційна ресурсна, комунікаційна	Перехід на екологічні технології, пошук «зелених» партнерів, сертифікація продукції
Локальні та ремісничі продукти	Автентичність, близькість до споживача, довіра та емоційна цінність продукту	Стратегія фокусування на локальних сегментах	Маркетингова та організаційно-управлінська	Створення унікального бренду, розвиток історії продукту, просування через соціальні мережі
Соціальні інновації	Соціальна місія, партнерство з громадами, довіра суспільства	Стратегія соціальної диференціації (ціннісне позиціонування)	Комунікаційна, організаційно-управлінська та партнерська	Розвиток співпраці з громадами, участь у програмах соціального підприємництва
Сталий розвиток, енергозбереження	Інноваційність, економія ресурсів, участь у програмах “зеленого переходу”	Стратегія інноваційного лідерства (технологічна диференціація)	Інноваційна, технологічна та фінансова	Пошук грантів, інвестицій, впровадження енергоефективних технологій

*сформовано автором

Отже, вибір малими та середніми підприємствами нових ринкових ніш має ґрунтуватися на поєднанні наявних і потенційних конкурентних переваг із відповідною стратегією позиціонування. Для МСП ключовим чинником успіху стає не масштаб ресурсів, а здатність ефективно трансформувати окремі складові ринкового потенціалу – кадрову, інноваційну, маркетингову та партнерську – у реальні джерела ринкової цінності. Такий підхід забезпечує підприємствам стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі сучасної економіки.

Однак не тільки нові ринкові ніші можуть лежати в основі конкурентних стратегій малого підприємства і бути стимулом та орієнтиром для розвитку його ринкового потенціалу. Такими орієнтирами можуть бути також залучення нових аудиторій (чи вихід на географічно новий ринок), отримання нових (чи зміцнення уже сформованих) конкурентних переваг над іншими учасниками того сегменту ринку, де підприємство працює. В кожному такому ринковому контексті необхідно оцінювати економічну доцільність реалізації нових ринкових можливостей. Тобто, наскільки економічно вигідною буде реалізація нових стратегічних альтернатив з позицій співвідношення витрат і результатів у запланованому для реалізації бізнес-ідеї періоді.

Таким чином, система управління розвитком ринкового потенціалу підприємств являє собою цілісну, динамічну та адаптивну модель, що забезпечує безперервне вдосконалення ключових складових потенціалу відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює аналітико-діагностичний, цільовий етапи, конкретизує завдання функціонально-управлінської підсистеми, визначає практичні методи реалізації цих завдань через інструментальну підсистему і підтримується підсистемою моніторингу і контролю досягнутих результатів.

Так, на аналітико-діагностичному етапі здійснюється оцінка стану ринкового потенціалу, ресурсної бази та умов зовнішнього середовища. Це дає змогу виявити розриви між наявним потенціалом підприємства та вимогами ринку, а також визначити напрями його подальшого розвитку. На цільовому

етапі формується стратегічне бачення розвитку ринкового потенціалу та конкретизуються цілі, орієнтовані на реалізацію ринкових можливостей. Цей процес базується на принципах стратегічного узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами та потенційними нішами ринку.

Функціонально-управлінська підсистема забезпечує реалізацію основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації й контролю – у контексті розвитку ключових складових потенціалу. На цьому етапі важливе значення має використання сучасних управлінських технологій (KPI, OKR, Agile-підходи, ERP-системи), що сприяють підвищенню прозорості та ефективності процесів.

Результативна підсистема відображає ступінь реалізації стратегічних цілей розвитку потенціалу у конкретних ринкових показниках – зростанні ринкової частки, підвищенні конкурентоспроможності, прибутковості та впізнаваності бренду. Важливо, що система має механізм зворотного зв’язку, який забезпечує моніторинг результатів, виявлення відхилень та своєчасне коригування стратегічних рішень. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати аналітичні, управлінські та інноваційні інструменти у єдиний процес безперервного розвитку. Такий підхід дає змогу підприємству не лише адаптуватися до динамічних змін ринку, а й активно формувати власний простір конкурентних можливостей.

В той же час інструментальна підсистема управління акумулює сукупність прикладних методів і управлінських засобів, за допомогою яких забезпечується практична реалізація процесів розвитку ринкового потенціалу підприємства: Саме на цьому рівні стратегічні орієнтири розвитку ринкового потенціалу набувають практичного змісту та реалізуються через систему управлінських рішень і операційних механізмів. В динамічному середовищі сучасного бізнесу інструментальна підсистема має забезпечувати інноваційну наповненість проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства. Ключову роль у цьому процесі відіграє функція маркетингу.

3.3 Маркетингове забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства

Маркетингове забезпечення є важливим елементом управління інноваційним наповненням проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства, оскільки саме маркетингові інструменти формують інформаційно-аналітичну основу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкуренції ефективність інноваційних перетворень значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти перспективні ринкові можливості та трансформувати їх у конкретні напрями розвитку, які можуть додати нового імпульсу кількісному зростанню бізнесу.

У цьому контексті, як підкреслювалось вище, особливого значення набуває застосування комплексу маркетингових інструментів, зокрема маркетингових досліджень, стратегічної сегментації ринку, аналізу споживчої поведінки, управління клієнтським досвідом, а також цифрових інструментів комунікації та аналітики. Використання сучасного інструментарію для реалізації зазначених маркетингових завдань дає змогу обґрунтовувати зміст і параметри інноваційних проєктів, визначати пріоритетні напрями розвитку ринкового потенціалу та оцінювати їх ринкову доцільність. Водночас маркетингове забезпечення виступає важливим механізмом інтеграції інноваційної діяльності підприємства з потребами та очікуваннями споживачів, що сприяє підвищенню результативності інноваційних проєктів. Тим самим формування ефективної системи маркетингового забезпечення є необхідною умовою розроблення та реалізації проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства, орієнтованих на створення нових споживчих цінностей і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Особливу роль маркетинг відіграє в управлінні інноваціями в сучасному підприємницькому середовищі, що характеризується високою швидкістю змін, конкуренцією та цифровою трансформацією: саме він дозволяє малим підприємствам вибудовувати продукти під реальні ринкові потреби, уникати перевитрат на зайві функції, та краще позиціонуватися в умовах високої конкуренції. Фактично маркетингова функція в системі менеджменту малих підприємств стає стратегічним провідником інновацій, виступаючи ключовим аналітичним, комунікаційним та координуючим механізмом, що забезпечує ефективну реалізацію результатів інноваційної діяльності.

Перш за все, саме маркетинг формує зв'язок між інновацією та ринком. Він дає змогу виявити незадоволені або ще неусвідомлені потреби споживачів, на основі яких генеруються ідеї нових продуктів, послуг або бізнес-моделей. Тим самим маркетинг перетворює споживчі запити в інноваційні завдання для їх конструктивного і технологічного розроблення, виробництва і обслуговування. В руслі досягнення економічної результативності інновацій (що є архіважливим завданням менеджменту будь-якого підприємства) маркетинг забезпечує:

1. Обґрунтовану оцінку інноваційної ємності ринку – аналізуючи тренди, конкурентне середовище та технологічні новації, підприємець може визначити, які інновації будуть затребуваними і наскільки містким буде ринок для інноваційного продукту.

2. Прогнозування тривалості життєвого циклу продукту – для визначення доцільності вкладання коштів у промислове виробництво інноваційного продукту, а також – для адаптації маркетингових стратегій на різних етапах його життєвого циклу.

3. Управління ризиками ринкового сприйняття інновацій – через тестування інтересу споживачів до нового продукту, маркетингові MVP (minimum viable product), опитування фокус-груп споживачів тощо – усе це дає змогу уточнити характеристики продукту ще на стадії його розробки і зменшити ймовірність провалу на ринку.

4. Формування споживчої цінності – інновації мають бути не просто новими, а такими, що приносять реальну користь. Маркетинг «перекладає» технічні характеристики на мову корисності для клієнта.

5. Просування інновацій через комунікацію – роз'яснення сутності нововведень, зменшення бар'єрів сприйняття, побудова довіри до нових продуктів або технологій.

Усе зазначене особливо важливе для малих підприємств, де ризик обмежених ресурсів змушує підприємця бути точним у своїх інноваційних кроках. Саме маркетинг допомагає зробити інновацію не випадковим рішенням, а цілеспрямованою реакцією на ринкову можливість. У результаті, маркетинг у контексті інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства виконує системоутворювальну роль – він не лише «реагує» на інновацію, а ініціює, формує і супроводжує її реалізацію. В підприємницькому середовищі, орієнтованому на динаміку, це робить маркетинг одним із ключових драйверів сталого зростання і конкурентоспроможності.

Системоутворювальна роль маркетингу в управлінні розвитком ринкового потенціалу досягається завдяки тому, що маркетинг фактично стає основою ухвалення відповідних управлінських рішень, пронизуючи всі ключові функціональні підсистеми управління підприємством. Маркетингові підходи та аналітичні інструменти забезпечують інформаційну узгодженість стратегічного планування, інноваційної діяльності, розвитку продуктового портфеля та управління взаємовідносинами зі споживачами. За таких умов маркетинг виходить за межі суто функціональної діяльності, пов'язаної з просуванням і збутом, і трансформується у маркетинг-менеджмент – інтегровану управлінську концепцію, що визначає логіку формування та реалізації управлінських рішень у процесі розвитку ринкового потенціалу підприємства і фактично формує архітектоніку системи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, поєднуючи стратегічне планування, маркетингову аналітику, інноваційне наповнення, фінансове забезпечення та операційну реалізацію проєктів розвитку в єдиний управлінський контур (рис.3.5).

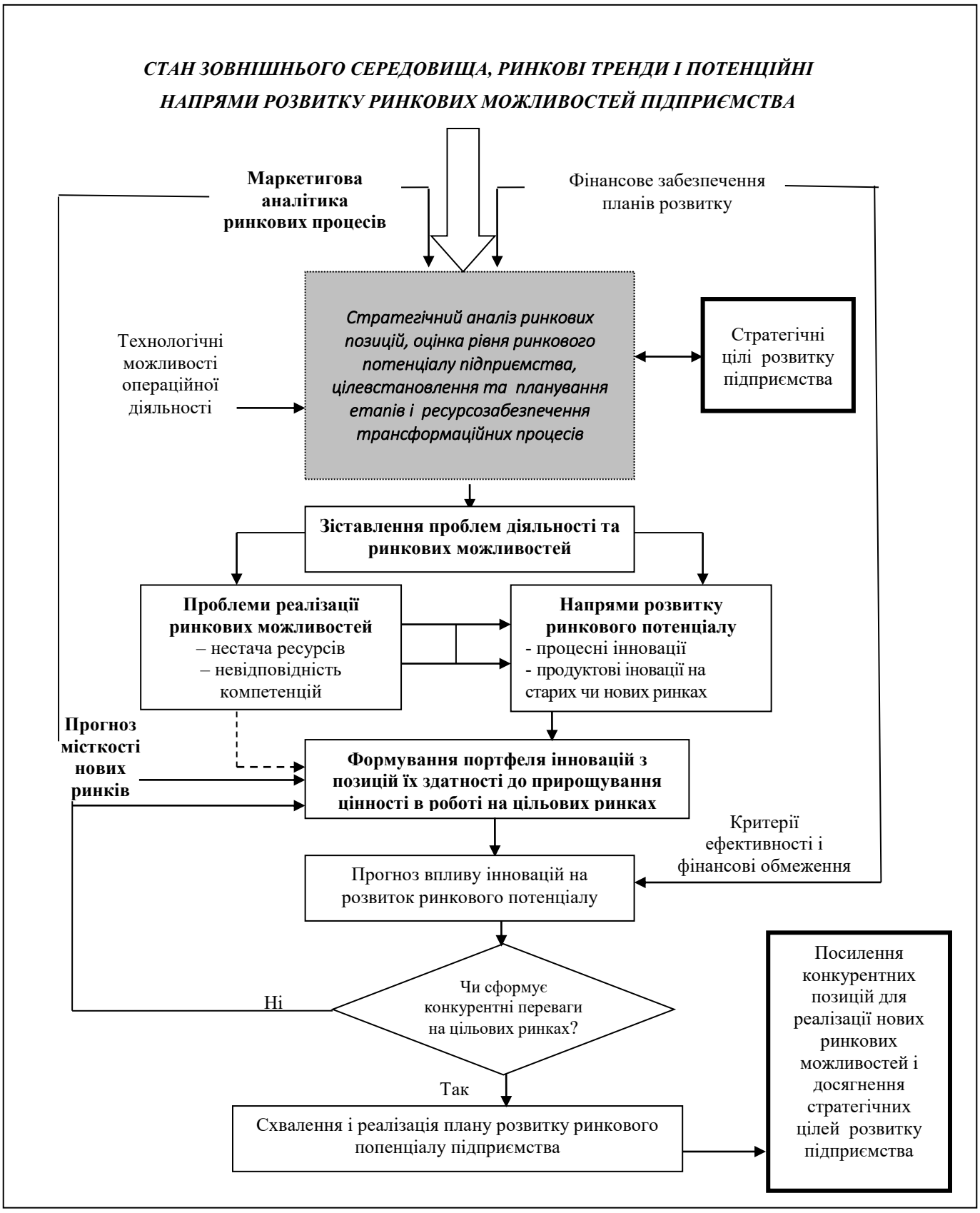


Рисунок 3.5 – Маркетингове забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства *

*розроблено автором

Ідею, викладену на рис.3.5, доцільно розглядати як логіку маркетингового забезпечення інноваційного наповнення ринкового потенціалу підприємства. В її основі лежить системний пошук та відбір інновацій, які можуть бути комерційно реалізовані на конкретному ринку. Таке завдання вирішується насамперед через маркетингові дослідження, що передбачають аналіз структури попиту, поведінки конкурентів, технологічних трендів і змін у потребах споживачів. Результатом цього етапу стає виявлення інноваційних продуктів або послуг, які ще не набули широкого поширення на локальному ринку, але мають потенціал комерційної реалізації. Важливою складовою є також системний моніторинг ринкових інновацій на національному й міжнародному рівнях, що дає змогу підприємствам адаптувати перевірені технологічні та організаційні рішення до власних умов господарювання. У такому контексті маркетинг виконує функцію селекції та пріоритизації ринкових можливостей, дозволяючи обирати ті інновації, які відповідають критеріям попиту, конкурентоспроможності та економічної доцільності.

Суттєвого значення набуває поєднання маркетингових інструментів із інвестиційно-інноваційними механізмами розвитку підприємства. У цьому випадку маркетинг виступає своєрідним сполучним елементом між фінансовими та технологічними ресурсами підприємства і ринковою реалізацією інноваційних продуктів. Інвестиційні ресурси забезпечують можливість створення або адаптації інновацій, тоді як маркетингові інструменти дозволяють визначити наявність попиту, оцінити ринкову привабливість інновації та забезпечити її ефективне просування. У нестабільному економічному середовищі така інтеграція сприяє зниженню ризиків інноваційної діяльності, дозволяє ефективніше використовувати ринкові можливості та формувати стійкий ринковий потенціал підприємства. Для МСП додатковий ефект досягається через поєднання маркетингового аналізу з використанням державних програм підтримки малого бізнесу та міжнародних грантових ініціатив, що створює передумови для комплексного стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Поданий на рис. 3.5 алгоритм моделює поведінку будь-якого підприємства, яке прагне збільшувати свою присутність на ринку. Проте є певні відмінності у підходах до відбору інновацій, що включатимуться до складу портфеля інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток ринкового потенціалу для великого бізнесу і МСП. Це зумовлено різною ресурсною базою, організаційною структурою, ризик-факторами та стратегічними орієнтирами цих суб'єктів господарювання. Насамперед великі компанії, володіючи значними фінансовими, кадровими та технологічними ресурсами, а також диверсифікованими джерелами доходів, можуть дозволити собі включення до портфеля як поступових, так і радикальних інновацій із тривалим горизонтом окупності та високим рівнем невизначеності. Натомість МСП, функціонуючи в умовах обмеженого доступу до капіталу та підвищеної чутливості до ринкових коливань, зазвичай орієнтуються на менш ризикові інноваційні проєкти з відносно швидким економічним ефектом і коротшим інвестиційним циклом.

Відмінності проявляються також у часових параметрах стратегічного планування. Для великого бізнесу відбір інновацій узгоджується з довгостроковими корпоративними стратегіями розвитку, програмами цифрової чи технологічної трансформації, а також цілями міжнародної експансії. У випадку МСП інноваційні рішення частіше підпорядковані середньостроковим або короткостроковим завданням забезпечення ліквідності, збереження конкурентних позицій у конкретному ринковому сегменті та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, великі підприємства оцінюють інноваційні проєкти з урахуванням їх масштабованості, можливостей інтеграції в існуючі бізнес-процеси та досягнення синергетичного ефекту в межах корпоративної структури, тоді як МСП зосереджуються на відповідності проєкту наявним компетенціям, організаційній простоті реалізації та мінімізації додаткових управлінських витрат.

Наведене вище дає підстави стверджувати, що інноваційне наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства має здійснюватися в

контексті ціннісно-орієнтованого підходу, що потребує глибокого дослідження ринку для виявлення тих складових цінності, які можуть формувати конкурентні переваги на відповідній стадії життєвого циклу підприємства. Це підтверджується результатами сучасних наукових досліджень у сфері маркетингу та стратегічного управління.

Зокрема, у праці П.Верно зі співавторами [170] обґрунтовано, що орієнтація на створення цінності для клієнта є визначальним чинником підвищення результативності підприємства та має системний характер, охоплюючи всі аспекти його діяльності. Водночас дослідження А. Егерта зі співавторами [134] доводять, що джерела створення цінності змінюються залежно від етапу розвитку відносин із клієнтами, що свідчить про необхідність адаптації інструментів ціннісного управління без втрати його загальної спрямованості. В свою чергу, Г.Вонг та Р.Елліс [171], а також А. Енгелен [135] показують, що ринкова орієнтація та її вплив на результати діяльності підприємства модифікуються залежно від стадії життєвого циклу продукту та організації, що додатково аргументує потребу диференційованого, але безперервного використання ціннісно-орієнтованих підходів.

Розвиваючи ці положення, Б. Менгук зі співавторами [150] доводять, що поєднання ринкової орієнтації з інноваційною активністю формує динамічні здатності підприємства, які забезпечують його адаптивність до змін ринкового середовища, тоді як Р.Клімент і Д.Гафтор [130] підкреслюють еволюційний характер створення цінності у бізнес-моделях. У сукупності це дає підстави стверджувати, що ціннісно-орієнтований підхід не лише є релевантним на окремих стадіях розвитку підприємства, а й виступає інтегруючою основою управління ринковим потенціалом, забезпечуючи його узгоджений розвиток відповідно до змін внутрішніх можливостей і зовнішніх ринкових умов.

Отже, доцільність ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на всіх етапах його життєвого циклу підтверджується тим, що, по-перше, орієнтація на створення цінності для клієнта та інших стейкхолдерів пов’язана з покращенням результативності

підприємства; по-друге, зміст і джерела цієї цінності змінюються впродовж життєвого циклу відносин, продукту й організації; по-третє, ринкова орієнтація у поєднанні з інноваційністю формує динамічні здібності підприємства, необхідні для адаптації ціннісної пропозиції до різних фаз розвитку. У п.1.3 нами було доведено, що реалізація цього підходу потребує використання підходів маркетинг-менеджменту. У табл.3.11 співвіднесено зміст кожного із принципових підходів маркетинг-менеджменту із завданнями реалізації ринкових можливостей підприємства.

Таблиця 3.11 – Підходи/принципи маркетинг-менеджменту в контексті реалізації ринкового потенціалу сучасних підприємств*

Підхід / принцип маркетинг-менеджменту	Сутність підходу / принципу	Роль у реалізації ринкового потенціалу підприємства
Орієнтація на споживача	У центрі маркетингової діяльності – потреби, поведінка, очікування та досвід клієнта	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)	Злагоджена робота каналів, керування кампаніями в режимі реального часу
Аналіз середовища і адаптація	Постійне відстеження ринку, трендів, конкурентів та макросередовища для своєчасної адаптації стратегії	Оперативне прийняття рішень, мінімізація ризиків, проактивна ринкова поведінка
Сегментація, таргетинг і позиціонування	Виділення сегментів ринку, фокусування на найпривабливіших із них та чітке позиціонування бренду	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	Емоційна залученість, запам'ятовуваність, формування лояльності
Інноваційність і гнучкість	Готовність до впровадження нових рішень, адаптивність до змін ринку	Швидке масштабування, зменшення витрат, адаптація під нові потреби
Вимірюваність результатів (ROI/ROMI)	Чітка оцінка ефективності маркетингових зусиль та рентабельності інвестицій у маркетинг	Прозорість маркетингових процесів, ухвалення рішень на основі даних
Довгострокові відносини з клієнтами (CLV)	Побудова лояльності, утримання клієнтів, підвищення їхньої життєвої цінності для бізнесу	Зростання LTV, економія на залученні нових клієнтів, стабільність доходів
Інтеграція маркетингу з іншими функціями	Співпраця маркетингу з продажами, сервісом, R&D	Узгодженість внутрішніх процесів, підвищення цінності для клієнта

* авторська розробка

З практичної точки зору реалізація підходів маркетинг-менеджменту забезпечуватиме системний маркетинговий моніторинг ринку. Це даватиме змогу своєчасно виявляти нові ринкові ніші, оцінювати перспективність продуктових чи процесових інновацій, здійснювати адаптацію інноваційних рішень до ресурсних можливостей підприємства, активне використовувати цифрові канали комунікації для просування нових продуктів.

Це потребує використання відповідного маркетингового інструментарію. Його основу становлять аналітичні та дослідницькі методи, зокрема опитування споживачів, фокус-групові дослідження, аналіз діяльності конкурентів, а також інструменти цифрової аналітики. Важливу роль відіграють комунікаційні інструменти сучасного маркетингу, зокрема digital-маркетинг, соціальні мережі, електронні розсилки та просування через онлайн-платформи і маркетплейси.

Водночас ефективність виведення інновацій на ринок значною мірою залежить від правильного позиціювання та брендингу нових продуктів, що передбачає формування чіткої ціннісної пропозиції для цільових груп споживачів. І для ефективного впливу на поведінку споживачів теж необхідно використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Важливо також поєднувати результати маркетингових досліджень з інвестиційними рішеннями, формуючи портфель інноваційно-інвестиційних проєктів із високим потенціалом рентабельності. При цьому доцільним є використання SWOT-аналізу для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства у процесі виведення нових продуктів і послуг на ринок. У сукупності такі дії створюють організаційно-економічні передумови для ефективного використання інновацій для вирішення завдань розвитку ринкового потенціалу підприємства.

Очевидно, що реалізація усіх зазначених завдань значно спрощується завдяки сучасним цифровим технологіям. Їх прогресивність полягає в тому, що вони можуть використовуватись як для завдань стратегічного управління, так і оперативного, що й складає зміст маркетинг-менеджменту (табл.3.12).

Таблиця 3.12 – Інноваційні цифрові технології маркетингу в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства*

Цифрова технологія	Завдання стратегічного маркетингу	Завдання поточного маркетингу
CRM-системи	Сегментація клієнтів, розробка клієнтської стратегії	Автоматизація взаємодії з клієнтами, відстеження продажів, управління лідами
Big Data та аналітика (Google Analytics, Power BI)	Аналіз ринкових тенденцій, прогнозування попиту	Моніторинг поведінки споживачів, оптимізація кампаній
Штучний інтелект (AI), ML	Побудова персоналізованих стратегій комунікації, передбачення трендів	Персоналізовані рекомендації, чат-боти для обробки звернень
Маркетинг в соціальних мережах (SMM)	Побудова бренду, визначення цільових сегментів	Створення контенту, взаємодія з аудиторією, запуск рекламних кампаній
Email-маркетинг з автоматизацією (Mailchimp, eSputnik)	Побудова довгострокової комунікаційної стратегії	Автоматизація листів, запуск тригерних розсилок
AR/VR (доповнена та віртуальна реальність)	Диференціація продукту, створення досвіду взаємодії з брендом	Презентації товарів, залучення в процес купівлі
Програматик-реклама (Programmatic Ads)	Автоматизація закупівлі реклами, таргетинг на стратегічні сегменти	Динамічне управління медіа-кампаніями
Чат-боти та месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp)	Стратегія багатоканальної взаємодії	Підтримка клієнтів 24/7, оформлення замовлень, збирання відгуків
Маркетингові платформи з AI-аналітикою (наприклад, Serpstat, SEMrush)	Аналіз конкурентного середовища, формування SEO/SEM-стратегій	Оптимізація контенту, ключових слів, відстеження позицій сайту

*побудовано на основі контент-аналізу інтернет-середовища

Таким чином, залежно від того, які стратегічні цілі визначаються конкурентною стратегією 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 розвиток ринкових можливостей бізнесу.

Викладене вище підтверджує авторську позицію щодо того, що маркетингове забезпечення інноваційного наповнення ринкового потенціалу підприємства виступає ключовим механізмом реалізації економічно привабливих можливостей, дозволяючи не лише інтегрувати інновації у бізнес-систему, але й ефективно їх комерціалізувати. зважаючи на ринковий потенціал і економічні інтереси власників бізнесу.

Однак на ринку перетинаються інтереси різних учасників – і не тільки прямих конкурентів, які змагаються за частку ринку в розрізі тих можливостей, які на ньому виникають внаслідок тих чи інших трансформаційних процесів. Як зазначалось в п.1.2, множина зацікавлених осіб може бути доволі широкою. І завдання менеджменту підприємства – перетворити їх на союзників у реалізації нових ринкових можливостей. Ними можуть бути, зокрема, потенційні учасники нових бізнес-ланцюжків (якщо структура бізнес-процесів потребує залучення підприємств, чиї ресурси або компетенції є досконалішими і умови співпраці влаштовують обидві сторони), Тоді конкуренція може перетворитись на кооперацію і коеволюцію в опануванні новими ринковими можливостями. Плідна співпраця можлива і зі споживачами – в деяких випадках вони можуть стати не просто покупцями продукції (послуг), а їх співтворцями. Наприклад, сучасний стан енергодефіцитності в економіці України відкриває можливості для створення так званої «розпорошеної» енергогенерації, І відповідні бізнес-проєкти реалізуються з урахуванням інтересів місцевих громад, які водночас виступають споживачами послуг створених енергогенеруючих потужностей локального масштабу.

Для залучення у процес реалізації таких можливостей розвитку бізнесу необхідно формувати відповідне маркетингово-комунікаційне поле стейкхолдерської взаємодії. Це дає змогу досягти балансу потреб, ресурсів і можливостей усіх зацікавлених учасників конкретного сегменту ринкового простору (рис.3.2).

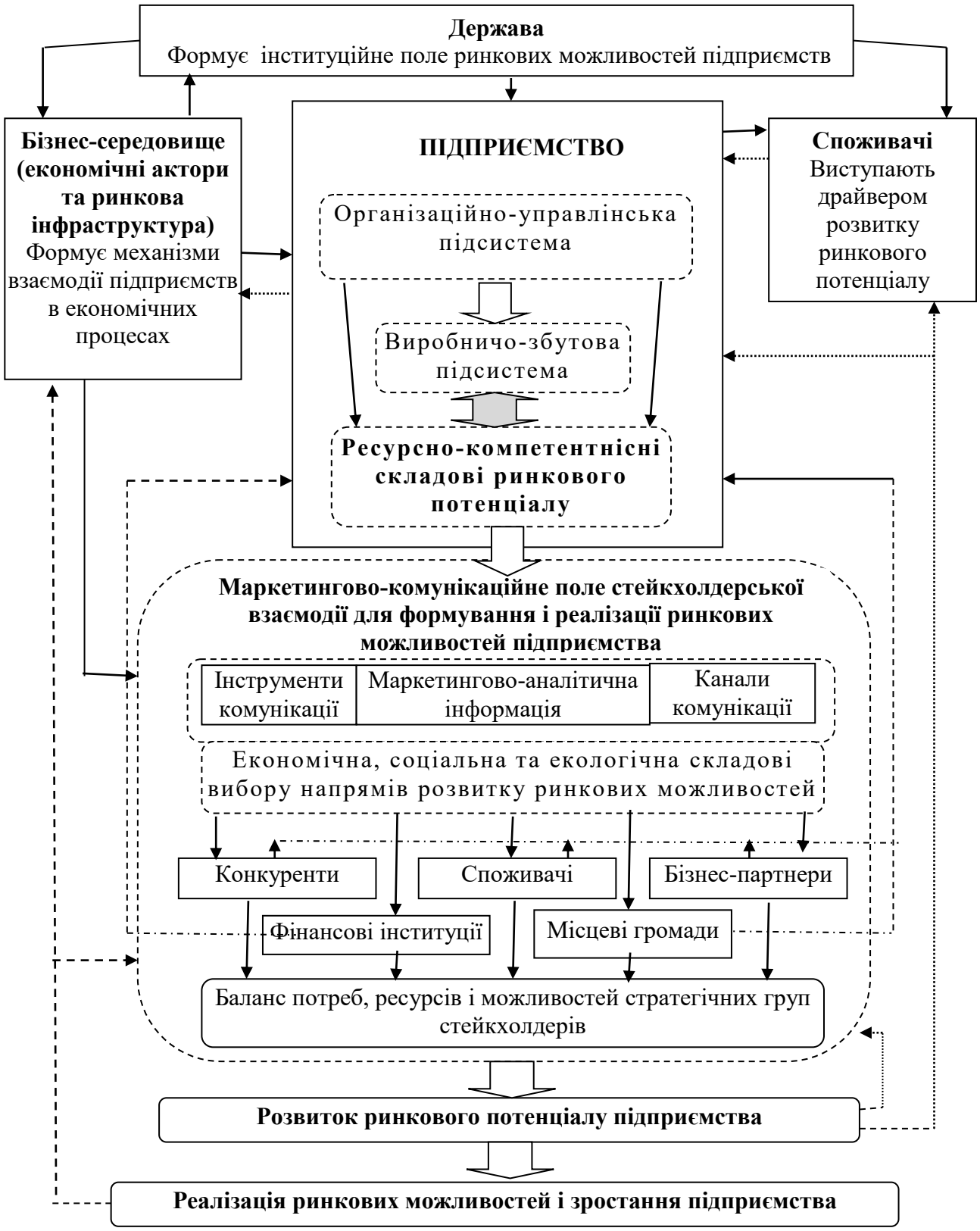


Рисунок 3.6 – Логічна модель формування і реалізації ринкових можливостей і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі стейкхолдерської взаємодії*

* побудовано автором

Як видно з логічної моделі розвитку ринкового потенціалу підприємства, центральне місце в ній відведено маркетингово-комунікаційному полю стейкхолдерської взаємодії – на нашу думку, ця взаємодія має вирішальне значення для формування і реалізації ринкових можливостей малого підприємства. Як зазначалось вище, малі підприємства функціонують за умов істотної ресурсної обмеженості, що об'єктивно знижує їх здатність автономно формувати та реалізовувати стратегічні ініціативи. Водночас гнучкість таких підприємств, і особливо їх близькість до ринку зумовлюють підвищену залежність результатів їх розвитку від якості зовнішніх взаємодій. У цьому контексті стейкхолдери виступають не лише зовнішнім середовищем функціонування малого підприємства, а активними учасниками процесів формування його ринкових можливостей і розвитку ринкового потенціалу.

По-перше, взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим джерелом формування та ідентифікації ринкових можливостей малого підприємства. Адже ринкові можливості, як правило, не виникають у результаті абстрактного аналізу кон'юнктури, а формуються в ході безпосередньої взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками, фінансовими інституціями, органами влади та місцевими спільнотами. Саме ці групи стейкхолдерів генерують сигнали щодо змін споживчих пріоритетів, технологічних тенденцій, регуляторних умов і логіки конкуренції на конкретних сегментах ринку. Для малого підприємства така інформація має особливу цінність, оскільки дозволяє своєчасно виявляти нішеві можливості, адаптувати продуктову пропозицію, коригувати канали збуту та обирати перспективні напрями інноваційної активності. Тобто, ринкові можливості в діяльності малих підприємств доцільно трактувати не як суто зовнішні об'єктивні умови, а як результат цілеспрямованої комунікаційної та партнерської активності у стейкхолдерському середовищі (класифікацію груп стейкхолдерів див. табл. Г.4, дод.Г).

По-друге, взаємодія зі стейкхолдерами виступає важливим механізмом розвитку ринкового потенціалу малого підприємства. Ринковий потенціал,

традиційно пов’язуваний із внутрішніми ресурсами та компетенціями підприємства, у випадку малих форм господарювання має відкритий і мережевий характер. Його нарощування відбувається не лише через акумуляцію власних ресурсів, а й через доступ до ресурсів, знань, технологій і репутаційного капіталу стейкхолдерів. Партнерські відносини дозволяють малому підприємству компенсувати нестачу фінансових, інноваційних чи управлінських можливостей, інтегруючись у ширші виробничі, збутові або інформаційні мережі. Довіра споживачів і партнерів підсилює брендовий та ринковий потенціал, а участь у спільних проєктах і альянсах сприяє розвитку організаційних та інтеграційних компетенцій. У результаті ринковий потенціал підприємства формується як сукупність власних і залучених можливостей, реалізація яких безпосередньо залежить від якості стейкхолдерської взаємодії.

По-третє, стейкхолдерська взаємодія є чинником трансформації ринкової поведінки малого підприємства від реактивної до проактивної. Залучення стейкхолдерів до процесів розвитку дозволяє малому підприємству не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й активно впливати на його формування. Спільне створення цінності, координація дій у ланцюгах постачання, участь у партнерських ініціативах та використання зворотного зв’язку від ключових груп інтересів формують передумови для проактивного управління ринковими можливостями. У такій логіці маркетинг виходить за межі інструменту дослідження попиту й набуває функції інтегратора інтересів та очікувань стейкхолдерів, забезпечуючи узгодження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства з реальними умовами ринку. Це створює основу для сталого розвитку ринкового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій малого підприємства в умовах посилення конкуренції.

Авторська позиція полягає в тому, що взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим елементом стратегічного управління розвитком малого підприємництва (яке здебільшого має локальний характер), оскільки формує більш сприятливі умови для ведення бізнесу. Переваги у формуванні та

реалізації стратегічних можливостей ринкової діяльності МП за ефективного використання стейкхолдерської підтримки наведено в табл.3.13.

Таблиця 3.13 – Вплив стейкхолдерської підтримки на ринкові характеристики малих підприємств*

Ринкові характеристики	Особливості формування	
	Без участі стейкхолдерів	За участю стейкхолдерів
Ринковий потенціал	Внутрішня характеристика підприємства	Відкрита, динамічна, мережево зумовлена здатність
Ринкові можливості	Об'єктивні умови ринку	Соціально сконструйовані через взаємодію
Управління розвитком	Планування ресурсів	Управління відносинами та узгодження інтересів
Конкурентна поведінка	Реактивна	Проактивна і кооперативна

* складено автором

Викладене вище дає підстави стверджувати, що ефективне управління розвитком ринкового потенціалу МСП потребує системного підходу до взаємодії зі стейкхолдерами як до стратегічного ресурсу. Саме через таку взаємодію відбувається ідентифікація ринкових можливостей, нарощування потенціалу та формування проактивної конкурентної поведінки, що є критично важливим для забезпечення довгострокової життєздатності малих підприємств.

На нашу думку, взаємодія зі стейкхолдерами має бути стратегічно спрямованою і основні стратегічні орієнтири мають стосуватися питань взаємовигідності співпраці в руслі координації зусиль зі створення споживчих цінностей для тих сегментів ринку, які є привабливими в стратегічній перспективі. Це може потребувати гнучких форматів співпраці, які краще окреслити певними правилами (домовленостями) щодо ухвалення стратегічних рішень, участі у використанні інтелектуальної власності, побудови цифрових каналів кооперації і моніторингу бізнес-процесів тощо. Систематизована нами інформація щодо стратегічних орієнтирів стейкхолдерської взаємодії, наповнення їх конкретними управлінськими завданнями і очікуваними результатами їх реалізації наведена в табл.3.14.

Таблиця 3.14 – Стратегічні орієнтири стейкхолдерської взаємодії для розвитку ринкового потенціалу підприємства*

Стратегічні орієнтири взаємодії	Управлінські завдання	Очікуваний результат	Ключові індикатори (KPI)	Об'єкт впливу у відносинах
Фокусування на стратегічно значущих стейкхолдерах	Ідентифікація ключових груп (клієнти, партнери, локальні інституції); пріоритезація взаємодії; концентрація управлінських ресурсів	Підвищення ефективності використання обмежених ресурсів; посилення керованості розвитку	Частка доходу від ключових клієнтів (%) Кількість стратегічних партнерств Частка повторних клієнтів (%)	Координація
Формування взаємовигідної ціннісної пропозиції	Узгодження очікувань і внеску сторін; розробка спільних ініціатив; співтворення продуктів і сервісів	Зростання довіри; довгостроковість партнерств; рекомбінація ресурсів; розвиток ринкових можливостей	Тривалість співпраці (середній період контракту) Рівень задоволеності партнерів/клієнтів (опитування, NPS) Кількість спільних ініціатив	Довіра
Гнучке налаштування форматів співпраці	Адаптація форм взаємодії до змін ринку й стадії життєвого циклу підприємства; перегляд умов партнерства	Підвищення адаптивності; зниження ризиків ринкових втрат; збереження конкурентних позицій	Час реагування на запит клієнта Частота оновлення умов співпраці Частка цифрових взаємодій (%)	Задоволеність
Інтеграція маркетингової аналітики у взаємодію	Використання зворотного зв'язку від стейкхолдерів; аналіз поведінки клієнтів; цифровий моніторинг	Перетворення ринкових сигналів у стратегічні рішення; проактивність у розвитку ринкових можливостей на основі інновацій	Частота аналізу ринкових даних Конверсія запитів у продажі (%) ROI маркетингових активностей	Проактивність
Формалізація та підтримка довіри	Встановлення прозорих правил співпраці; закріплення домовленостей; репутаційна послідовність	Зниження транзакційних витрат; зростання цінності нематеріальних активів (гудвіл, ноу-хау); розвиток ринкового потенціалу	Кількість повторних угод Частка довгострокових контрактів Кількість претензій/конфліктів	Довіра
Спільне формування нових ринкових можливостей	Пошук нових ніш у партнерстві; тестування інновацій; цифрові канали кооперації	Розширення ринкових меж; перехід від реактивної до проактивної поведінки; нарощування конкурентоспроможності	Частка нових продуктів у доході (%) Кількість нових ринкових ніш за рік Темп приросту клієнтської бази (%)	Проактивність

*сформовано автором

Представлені в табл. 3.14 стратегічні орієнтири стейкхолдерської взаємодії доповнюють викладені вище аргументи стосовно системоутворюючої ролі маркетингу в розвитку ринкового потенціалу підприємства та перевести її у площину конкретних управлінських дій і вимірюваних результатів. Запропонований підхід ґрунтується на розумінні маркетингу не як функції просування, а як інтегратора відносин, через які відбувається формування, адаптація та реалізація споживчої цінності.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є орієнтація на вибіркову та пріоритетну взаємодію зі стратегічно значущими стейкхолдерами, що дозволяє підприємству ефективніше використовувати обмежені ресурси та підвищувати керованість процесів розвитку, підвищуючи їх інноваційну спрямованість. Водночас акцент на співтворенні цінності та узгодженні інтересів сторін забезпечує перехід від транзакційної моделі взаємодії до партнерської, що є необхідною умовою формування довгострокових конкурентних переваг підприємства-виробника.

Важливим елементом є інтеграція маркетингової аналітики у процеси взаємодії, що дозволяє трансформувати ринкові сигнали у стратегічні рішення та забезпечує проактивний характер розвитку. Це особливо актуально в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, де швидкість реагування і здатність до передбачення змін визначають результативність функціонування підприємства.

Системоутворюючим фактором запропонованої моделі виступає довіра як основа стійкості партнерських відносин і зниження трансакційних витрат, а також проактивність як здатність до спільного формування нових ринкових можливостей. Саме через поєднання цих характеристик відбувається трансформація стейкхолдерської взаємодії у механізм нарощування ринкового потенціалу.

Для малих підприємств співпраця з партнерами та іншими групами зацікавлених осіб даватиме змогу досягати кращих комбінацій ресурсного та функціонального забезпечення реалізації ринкових можливостей. Причому не тільки шляхом залучення унікальних ресурсів партнерів, а й через збільшення їх

різноманітності, що дозволятиме краще рекомбінувати ресурси з огляду на динаміку ринкових запитів, розширюючи ринкові можливості усіх учасників партнерства.

Таким чином, маркетингове забезпечення інноваційного наповнення розвитку ринкового потенціалу підприємства набуває системного характеру та реалізується через цілеспрямоване управління стейкхолдерською взаємодією, у межах якої формуються, узгоджуються та трансформуються ціннісні пропозиції відповідно до динаміки ринкового середовища. Запропонована система стратегічних орієнтирів дозволяє інтегрувати маркетингові, інноваційні та організаційні процеси в єдину логіку розвитку, що забезпечує перехід від адаптивної до проактивної моделі поведінки підприємства. Тим самим формується релевантне методичне підґрунтя для подальшого розвитку інструментів реалізації ринкового потенціалу підприємства в контексті динамічних ринкових змін та вибору ефективних моделей його стратегічного розвитку.

Висновки до третього розділу

1. Ефективне управління розвитком ринкового потенціалу підприємства потребує формування релевантної методологічної бази. З одного боку – вона має враховувати особливості середовища господарювання, в якому підприємство має реалізувати свій ринковий потенціал, а з іншого – ресурсні та динамічні характеристики самого підприємства як учасника конкурентних змагань. Логічно доведено, що в умовах високої мінливості споживчих потреб концептуальні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства доцільно будувати на поєднанні ресурсного, ціннісно-орієнтованого та функціонального підходів. Ресурсний підхід визначає можливості підприємства через унікальні ресурси та компетенції; ціннісно-орієнтований – задає ринковий вектор розвитку, ґрунтуючись на потребах споживачів; функціональний – забезпечує ефективну організацію

внутрішніх процесів, необхідних для реалізації потенціалу. Синергія цих концепцій формує здатність підприємства адаптивно реагувати на зміни ринку та результативно перетворювати потенціал у конкурентні переваги.

2. Розроблено матрицю відповідності ринкового потенціалу підприємства цілям конкурентної стратегії (лідерства через нові продукти, фокусування на запитах клієнтів, цінового лідерства та фокусування на сегменті). Аргументовано, що для малого підприємства до числа конкурентних стратегій можна віднести також стратегію інтеграції та партнерства, яка даватиме змогу долучитися до конкурентної стратегії основного виробника, пропонуючи для співпраці ті елементи бізнес-процесу, які посилюватимуть його конкурентні переваги. Це також вписується у концепцію створення цінності. Матриця показує як саме конкурентна стратегія визначає необхідну конфігурацію ринкового потенціалу (за його ключовими складовими) і якими мають бути управлінські пріоритети щодо розвитку ринкового потенціалу в руслі обраної стратегії конкуренції для реалізації економічно перспективних ринкових можливостей на тих сегментах ринку, де підприємство планує виготовляти продукти (надавати послуги).

3. Встановлено, що конфігурація ринкового потенціалу змінюється залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Охарактеризовано зміст конкурентних переваг, які зазвичай підприємство кладе в основу конкурентних стратегій на різних стадіях життєвого циклу і які потребують відповідних ресурсних чи компетентнісних складових ринкового потенціалу підприємства. Виділено особливості конфігурації ресурсного потенціалу малих підприємств співвідносно реалізації ринкових можливостей, що дало підстави для обґрунтування напрямів функціонального забезпечення розвитку ринкового потенціалу підприємства на ранніх етапах його життєвого циклу та алгоритмізувати процес управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства, відштовхуючись від основних цільових установок, визначених стратегією розвитку бізнесу та позицій, які підприємство займає на ринку.

4. Доведено, що реалізація конкурентних стратегій може потребувати різного змістового та інструментального наповнення при роботі підприємства на динамічних і відносно стабільних ринках. Це відображається і на конфігурації ринкового потенціалу підприємства. З урахуванням цього виділено три типи ринкового потенціалу – інноваційно-орієнтований, ресурсно-ефективний та клієнтоорієнтований (або стейкхолдерський) потенціали та сформовано сукупність їх характеристик. Для ідентифікації типу ринкового потенціалу малого підприємства використано науково-методичний підхід нечіткої логіки і експертного оцінювання, який дає змогу також виявити стратегічні розриви його складових співвідносно обраних конкурентних стратегій. Для цього використати стандартний п'ятирівневий нечіткий класифікатор, що забезпечує достатній ступінь точності оцінки показників і не ускладнює процедуру оцінювання для експертів. Така оцінка дає змогу відстежувати процеси розвитку ринкового потенціалу підприємства в динаміці і змінювати структуру чи напрями управлінських впливів для максимізації їх результативності. Апробацію розробленого методу здійснено на кількох виробничих підприємствах малого і середнього бізнесу Хмельницької області.

5. На основі аналізу ринкових трендів виділено найбільш привабливі нові сегменти ринку, де можуть бути реалізовані потенційні можливості розширення бізнесу малими та середніми підприємствами. Виділено спільні характеристики таких ринкових сегментів – вони формуються переважно у сферах, де потрібні гнучкість, інноваційність та близькість до споживача. Це саме ті характеристики, що становлять ядро ринкового потенціалу малих підприємств. Аргументовано, що для ефективного освоєння таких ніш малі підприємства повинні розвивати кадрову, інноваційну, маркетингову й партнерську складові свого потенціалу. Конкретизовано напрями розвитку (чи удосконалення) компетентнісного наповнення цих складових з урахуванням функціональних можливостей сучасних управлінських технологій. Акцентовано, що це даватиме змогу з більшою

результативністю трансформувати внутрішні ресурси підприємства у реальні ринкові можливості.

6. Здійснено організаційно-структурне моделювання процесів маркетингового забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитком ринкового потенціалу підприємства. Запропонована модель передбачає моніторинг інновацій співвідносно технологічних і ринкових трендів, стратегічне планування та інструменти адаптації до ринкових змін, які опираються на сучасні інформаційні технології в системі маркетинг-менеджменту підприємства, а також формування маркетингово-комунікаційного поля стейкхолдерської взаємодії. Здійснено прикладну інтерпретацію стейкхолдерської взаємодії у вигляді зв'язку «принцип – управлінські дії – очікуваний ефект» і доведено, що взаємодія зі стейкхолдерами в контексті розвитку підприємницької активності інтегрує її у механізм стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства, даючи змогу розробляти заходи превентивного характеру для мінімізації ризиків втрати ринкової частки або максимізації темпів її зростання в ході реалізації стратегічних планів розвитку.

Результати досліджень даного розділу опубліковано в роботах [50; 52; 99; 147], вказаних в загальному списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано теоретичні основи, визначено науково-методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємств в умовах високої динаміки ринкових змін. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. На основі критичного аналізу наукових підходів до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства як об'єкта управління доведено, що в умовах зростаючої мінливості ринку його доцільно розглядати не лише як сукупність ресурсів і компетентностей, а як здатність підприємства створювати та реалізовувати ціннісні пропозиції для цільових ринків. Такий підхід дозволив інтерпретувати розвиток підприємства як процес еволюції його ринкового потенціалу, що відбувається під впливом змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень.

2. Обґрунтовано доцільність застосування ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на всіх етапах його життєвого циклу. Встановлено, що зміст і пріоритети формування цінності змінюються залежно від стадії розвитку підприємства, що зумовлює необхідність адаптації управлінських рішень та конфігурації ринкового потенціалу при збереженні його стратегічної спрямованості на створення споживчої цінності. Доведено, що адаптаційні властивості підприємства визначаються рівнем функціональної компетентності менеджменту, яка має забезпечувати ефективне поєднання ресурсного забезпечення, організаційної результативності бізнес-процесів і здатності до створення конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність інтеграції ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства.

3. З урахуванням отриманих теоретичних узагальнень розроблено концептуальну модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства,

яка інтегрує ресурсний, функціональний і ціннісно-орієнтований підходи та відображає взаємозв’язок між категоріями «ринковий потенціал», «ринкові можливості» і «конкурентоспроможність» у розрізі життєвого циклу підприємства. Така модель ґрунтується на формуванні динамічних здібностей підприємства до виявлення, інтерпретації та реалізації змін у споживчій цінності, що забезпечує його адаптивність і проактивність у конкурентному середовищі. Це дозволило обґрунтувати віднесення управління розвитком ринкового потенціалу до функцій стратегічного менеджменту, у межах якого системоутворюючим складником, який забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з динамікою ринкових вимог, виступає маркетинг.

4. На основі структурно-динамічного аналізу економіки України за 2020–2024 роки сформовано загальну картину економічних збитків, спричинених повномасштабними бойовими діями. Ідентифіковано сфери економічної діяльності з найбільшими втратами доходів, та галузі, які змогли найшвидше відновитися. Акцентовано увагу на необхідності збереження експортного потенціалу України і відзначено погіршення динаміки експортної виручки, особливо в ключових експортно-орієнтованих галузях. Визначено характер втрат та шляхи створення нових можливостей у різних секторах національної економіки в 2022–2025 роках і наведено приклади галузей, де відбулося успішне відновлення або переорієнтація діяльності. Виділено галузеву специфіку ризиків і систематизовано ключові ризик-фактори воєнного часу (організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні). За результатами аналізу виділено напрями мінімізації ризиків, що піддаються локальному контролю. Сформульовано вимоги до бізнесу в умовах війни – він має бути проактивним, гнучким і стратегічно орієнтованим, що має забезпечуватись оптимізацією структури функціональних стратегій суб’єктів господарювання та їх сучасним інструментальним наповненням. Акцентовано на тому, що проблема розвитку ринкового потенціалу є найбільш актуальною для малих і середніх підприємств, що мають обмежені ресурсні можливості.

5. У ході дослідження розширено цільові орієнтири аналізу ринкової діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу за рахунок включення інституційної складової бізнес-простору як чинника формування їх конкурентоспроможності. Такий підхід дозволив оцінювати інституційні регулятори діяльності МСП з позицій їх відповідності потребам розвитку малих організаційних форм господарювання та виявити негативний вплив окремих змін у законодавчому регулюванні на конкурентні позиції підприємств. Обґрунтовано, що реалізація ринкового потенціалу малих підприємств значною мірою залежить не тільки від інституційних умов бізнес-середовища, а й від ефективності стейкхолдерської взаємодії. Систематизовано чинники реалізації ринкового потенціалу за критерієм керованості, що дозволило інтегрувати стейкхолдерську взаємодію у механізм стратегічного управління та розглядати її як інструмент проактивного формування ринкових можливостей підприємства.

6. На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку підприємницького сектору та досвіду успішних компаній України підтверджено, що визначальну роль у створенні ринкової цінності та забезпеченні високої динаміки зростання відіграє інноваційна активність підприємств. Аргументовано доцільність урахування структури інноваційної діяльності при формуванні ринкового потенціалу, що передбачає аналіз співвідношення продуктових і процесових інновацій у динаміці з урахуванням їх функціональної диференціації: продуктові інновації забезпечують ринкову експансію та оновлення споживчої цінності, тоді як процесові – формують адаптивність, операційну гнучкість і стратегічну стійкість підприємства. Це дозволило обґрунтувати трансформацію моделі формування ринкового потенціалу від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної, у межах якої конкурентні переваги досягаються завдяки синергії інноваційної діяльності, цифровізації управління, логістичної оптимізації, організаційної модернізації та маркетингової активності.

7. Доведено, що конфігурація ринкового потенціалу підприємства є динамічною та змінюється залежно від стадії життєвого циклу, типу ринку та характеру ринкових можливостей. Розроблено науково-методичний інструментарій управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, що включає матрицю відповідності його конфігурації цілям конкурентних стратегій та підхід до позиціонування підприємства у стратегічному просторі «тип ринкового потенціалу – тип ринку – рівень ринкових можливостей». Виокремлено основні типи ринкового потенціалу (інноваційно-орієнтований, ресурсно-ефективний, клієнтоорієнтований) і розроблено підхід до їх ідентифікації на основі експертного оцінювання та інструментів нечіткої логіки. Апробація методу на кількох виробничих підприємствах Хмельницької області показала його практичну застосовність для моніторингу динаміки розвитку ринкового потенціалу і коригування управлінських впливів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

8. Розроблено організаційно-методичні засади маркетингового забезпечення інноваційного наповнення розвитку ринкового потенціалу підприємства, які передбачають моніторинг інновацій, використання цифрових інструментів та формування маркетингово-комунікаційного поля стейкхолдерської взаємодії. Наукові підходи маркетинг-менеджменту конкретизовано через систему управлінських орієнтирів і ролей маркетингу у забезпеченні розвитку ринкового потенціалу малих підприємств. Це дало змогу систематизувати інструменти маркетингового впливу відповідно до завдань стратегічного й операційного управління та обґрунтувати їх використання для нарощування ринкової частки підприємства у визначених стратегічних зонах господарювання. Доведено, що інтеграція маркетингових, інноваційних і партнерських механізмів забезпечує ефективну трансформацію ресурсів у ринкові можливості та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєв С. Б. Визначення ринкового потенціалу торгівельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інст*итуту. 2014. № 4. С. 36–39.

2. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189 .

3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіц*і : зб. наук. праць. 2020. Вип. 2(76). С.137-145.

4. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. Вип. 2. С. 98-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2021_20_2_8

5. Бей Г., Синиченко А. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66

6. Берсуцький А.Я. Роль ринкового потенціалу в стратегічному управлінні підприємством. *Економічний вісник НГУ*. 2006. № 4. С.65-71.

7. Беспалов В., Фесюн, Д. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134

8. Білецький І., Рудаченко О., Ісаєнко О. Інвестиційна складова стратегічного управління розвитком підприємств промислового сектору України. *Development Service Industry Management.* 2024. № 3. С. 156-161. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(22)

9. Білецький І.В., Рудаченко О.О., Смачило В.В., Ісаєнко О.В. Оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств промислового сектору України. *Інвестиція: практика та досвід.* 2025. №20. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/ view/7722

10. Білик В. Особливості застосування проектно-процесного підходу до управління розвитком виробничих систем. *Економіка та суспільство*. 2025 № 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-80

11. Богма О.С., В`ялець О.В., Верчак А.О. Оцінка економічного потенціалу підприємств торгівлі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європ*і. 2020. № 4. С. 43–49.

12. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємоз'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2012. №1. С. 157-165.

13. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімук Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економік*а. 2020. № 5. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7

14. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки.* 2009. № 4. С. 77–84.

15. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № . С. 160-167. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22)

16. Гавловська Н. І., Тарасенко Л. О., Чумак Р. Є., Венгер А. П. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. P. 26-30. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4)

17. Гарват О. Інноваційні аспекти нарощування ринкового потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi*

National University. Economic Sciences. 2026 Вип. *350. T.* 1. С. 102-107. https://doi.org/10.31891/ 2307-5740-2026-350-12

18. Гарват О. Формування концепції управління підприєництвом. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 41-45. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(6)

19. Головчук Ю.О., Стадник В.В., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf /2_2018/7

20. Гонтарєва І., Ковальова В., Микиша А. Статистичний аналіз бізнес-ризиків в Україні в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С.158-163. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6.

21. Гончаренко О.В., Сергієнко Д.В. Інновації та інвестиції в стратегії розвитку: ключ до бізнес-успіху в умовах змін та інтеграції. *Агросвіт*. 2025. № 18. С.34-39. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.18.34

22. Гончар О. І., Лабунець В. О., Лабунець О. О. Особливості формування потенціалу підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3(1). С. 7-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_3%281%29__3

23. Гудзь Ю.Ф. Науково-методологічні підходи до формування структури економічного потенціалу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 69–74

24. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С.77-85.

25. Два українські виробники дронів потрапили у програму Пентагону на 1,1 млрд доларів. https://delo.ua/news/dva-ukrayinski-virobniki-droniv-potrapili-u-programu-pentagonu-na-11-mlrd-dolariv-459565/ (дата звернення 05.02.2026)

26. Діяльність підприємств. Державний комітет статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 10.10.2025).

27. Дослідження стану бізнесу в Україні. Серпень 2024 р. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1cPqob_4OMC9pvR7tyHxyPUj77nAQTL35 (дата звернення 10.01.2025).

28. Доступні кредити 5-7-9%: понад 52 млрд грн отримали підприємці від початку 2025 року. URL: https://business.diia.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-ponad-52-mlrd-hrn-otrymaly-pidpryiemtsi-vid-pochatku-2025-roku (дата звернення 20.09.2025)

29. Економіка Хмельниччини адаптувалась до воєнного стану. URL: ngp-ua.info/2024/03/70807 (дата звернення 20.03.2024)

30. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА). Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році URL: https://dia.dp.gov.ua/en/ukraines-investment-attractiveness-index-in-2025/?utm_source=chatgpt.com.

31. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал.* 2007. № 2. С. 67-72.

32. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С.96-104

33. Закрижевська І. В., Йохна В. М., Михайлов А. Р. Психотемпоральний маркетинг в процесах розвитку ринкового потенціалу сервісного підприємства: підхід з позицій public relations. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.117

34. Закрижевська І., Карпенко В. Проблеми і можливості розвитку ринкового потенціалу підприємницьких структур через інновації: роль інтеграції, цифровізації та маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2026. Вип.52. № 2. С. 262-269. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-34.

35. Замазій О.В. *Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії: монографія*. Хмельницький: ХНУ, 2015. 334 с.

36. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51.

37. Закусило В.В., Гавловська Н.І. Маркетингова складова стратегічного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2023. No3. С. 121-126. https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(19)

38. Захарчук Н., Гавловська Н. Кризова турбулентність і ринковий потенціал промислових підприємств : безпекоорієнтовані управлінські реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2026. № 1. С. 19–28. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-2

39. Землинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. № 3. С.18-25.

40. 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. 98-07.

41. Індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту виробничим методом та валової доданої вартості за видами економічної діяльності до попереднього року (у постійних цінах 2021 року). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 12.10.2024)

42. Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України. UkraineInvest. 2023. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ innovatsiyni-investytsiyi-dlyavidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny (дата звернення 18.09.2024).

43. Капітальні інвестиції. URL: https://www. ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 13.06.2025)

44. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.

45. Кількість інноваційно активних підприємств за типами інновацій і видами економічної діяльності за періоди 2018 – 2020, 2020 – 2022, 2022 – 2024 років URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_u.html (дата звернення 24.10.2025).

46. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 69-74.

47. Краснокутська Н. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб*. Київ : ЦНЛ, 2005. 352 с.

48. Красовський О., Стадник В. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Т. 344. № 4. С. 430-439. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-41.

49. Красовський О.О., Стадник В.В. Можливості й напрями нарощування ринкового потенціалу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 351 с. С.169.

50. Красовський О., Стадник В. Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу

підприємства. *Development service industry managemen*t.. 2025, № 2. С. 266-272. (2), 266–272. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(35)

51. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. *Innovative Development in the Global Science* Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference *(Jan. 26-28, 2024; Boston, USA. /* comp.by LLC SPC "Interconf" Boston: Indenpedently Published, 2024. 502 p. P.49-57.

52. Красовський О., Стадник В. Цифрові технології маркетингу для розвитку ринкового потенціалу бізнесу в умовах кризи. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства:* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. 282 с. С. 176-179.

53. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20. С. 121-124.

54. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01 – Економіка промисловості. Харків, 2006. 37 с.

55. Лепейко Т.І. Котлік А.В., Кінас І.О. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб*н. Харків: ХНЕУ, 2012. 104 с.

56. Ліба Н., Турянчик, Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип 2 (53). С. 329-334. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45

57. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Випуск 5 (38). С. 221-227.

58. *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник* / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.

59. Мартиненко В.П., Сільченко А. Р. Системний підхід як один із методів ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4717

60. Мініна В. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-30

61. Мойсеєнко І.П., Стефанишин О.О. Методологія аналізу ринкового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. Вип. 16 (3). С.230-234.

62. Мункачій І., Мандюк Н.. Теоретико-методологічні аспекти поняття «маркетинг-менеджмент». *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 6. Pp. 62-71. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.06.

63. Найбільша можливість в Європі з часів Другої світової війни. URL: advantageukraine.com/ua (дата звернення 16.02.2024).

64. На Хмельниччині створено два нових індустріальні парки. URL: km-oblrada.gov.ua/na-hmelnychchyni-stvoreno-dva-novych-industrialnyh-parky/ (дата звернення 27.12.2023)

65. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181

66. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 12.04.2025).

67. Орєхова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf.

68. Опендатабот проводить масштабне всеукраїнське опитування підприємців. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fops-pool-result (дата звернення 17.01.2025).

69. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: eba.com.ua (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 18.02.2024)

70. Отенко І.П. Малярець Л.М. , Іващенко Г.А. *Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємств*а. Харків: ХНЕУ, 2007. 347 с.

71. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 р. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf

72. Очікувані vs реальні «дракони» експорту: чого боїться бізнес і що його реально гальмує – 10 інсайтів із дослідження. URL: https://mind.ua/publications/20303609-ochikuvani-vs-realni-drakoni-eksportu-chogo-boyitsya-biznes-i-shcho-jogo-realno-galmue-10-insajtiv (дата звернення 14.04.2026)

73. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31

74. 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. DOI: 10.5281/zenodo.3805253

75. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.

76. Прахалад К. Рамасвамі В. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* [пер. з англ. М. Сливоцького]. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2005. 258 с.

77. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану : Закон України від 03.03.2022 № 2118-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2118-20 (дата звернення: 06.02.2026).

78. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану : Закон України від 18.06.2024 № 3813-IX. Верховна Рада України https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/3813-20#Text

79. Про внесення змін до Постанови Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» (уточнюючі доповнення) : Постанова Правління Національного банку України № 56 від 03.05.2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/ legislation/Resolution_03052024_56 (дата звернення 6.02.2026)

80. Про затвердження Порядку ввезення на митну територію України та цільового використання нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться учасником індустріального (промислового) парку, включеного до Реєстру індустріальних (промислових) парків. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2022 р. № 997. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/997-2022-%D0%BF (дата звернення: 06.02.2026).

81. Про затвердження Порядку використання учасником індустріального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустріального (промислового) парку Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1095 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1095-2022-%D0%BF (дата звернення: 06.02.2026).

82. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 р. № 1207 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1207-2022-%D0%BF (дата звернення: 06.02.2026).

83. Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних (промислових) парків Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 р. № 1208 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1208-2022-%D0%BF (дата звернення: 06.02.2026).

84. Про заходи щодо обмеження перевірок бізнесу : Указ Президента України № 538/2025 від 21.07.2025 (про введення мораторію на необґрунтовані перевірки та забезпечення сприятливого бізнес-середовища) // Офіційний веб-портал Президента України. https://www.president.gov.ua/documents/5382025-55877

85. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада

України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0018500-22 (дата звернення: 06.02.2026).

86. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до $170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/ (дата звернення 12.08.2025)

87. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Електронний ресурс URL; https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ (дата звернення 24.10.2025).

88. Реєстрація та припинення ФОП 2025 в 3 кварталі: ключові тренди малого бізнесу. URL: https://youcontrol.market/rieiestratsiia-ta-pripiniennia-fop-2025-v-3-kvartali-kliuchovi-triendi-malogho-bizniesu/опубл (дата звернення 29.11. 2025)

89. Релокація бізнесу: 760 підприємств вже переїхали, майже 600 – відновили роботу. URL: epravda.com.ua/news/2022/10/25/693056/ (дата звернення 12.12.2022)

90. Рєпіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*: ред. О. П. Степанов. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4(11). С. 114—117.

91. Рудаченко О., Кондратенко Н., Коненко В. Управління розвитком підприємств та організацій публічної сфери на засадах цифрової трансформації. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С.114-119. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(15)

92. Сабецька Т. І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С.45-50.

93. 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 .

94. Система адміністрування ПДВ в умовах війни стала невиправдано жорсткою. URL: thepage.ua/economy/robota-systemi-administruvannya-pdv-za-umov-vijni (дата звернення 1.11.2022).

95. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177–182.

96. Стадник В.В., Головчук Ю.О., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 2. URL

97. Стадник В.В., Головчук Ю.О. *Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства*: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

98. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022, № 4.С.103-115 https://doi.org/10/29038/2786-4618-2022-04-103-115

99. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Ярмош О. Ресурсно-технологічна складова нарощування ринкового потенціалу промислових підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2024, № 4. С.200-209 https://doi.org/10.31891/mdes/2024-16

100. Стадник В.В., Йохна В.М., Хрущ Н.А. *Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія*. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2023. 298 с.

101. Стадник В., Каштальян О. Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення. *Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization*, Umeå. 2023. URL: https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2420

102. Стадник В., Красовський О. Вплив ризиків на розвиток ринкових можливостей бізнесу: кейс України. *Modern Science: Research, Economy and Innovation*. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 22-24, 2025. Zagreb, Croatia. 343 p. P.50-56.

103. Стадник В., Красовський О. Проблеми управління розвитком промислового сектора підприємництва в Україні: інституційно-поведінкові аспекти. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. 316 с. С.244-248

104. Стадник В., Красовський О., Шкляр Є., Фурман А. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022 № 5. С. 235-242. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-38

105. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. *Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства*. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.

106. Статистичний щорічник України за 2022 р. Київ: Державна служба статистики України. 2023. С. 348.

107. Статистичний щорічник України за 2024 р. Київ: Державна служба статистики України. 2025. С. 232

108. Струк Н., Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н., Рязанцев Р. Аналіз впливу цифрових трансформацій на розвиток національних бізнес-структур.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6(47). С. 219–221.

109. Сучасний словник іншомовних слів / уклад. Л. Нечволод. Київ : Торсінг плюс, 2008. 768 с.

110. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Ринковий потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*.2014. № 2. С.27-37.

111. Ткач О.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.

112. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt.0217u.htm (Дата звернення 02.07.2025).

113. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. № 3. С. 65-71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf.

114. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудовувати свою справу – дослідження. *Комерсант.* 28 жовтня 2024. https://www.komersant.info/ukrainski-pidpryiemtsi-dolaiut-vyklyky-vyiavliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/ (дата звернення – 30.10.2024)

115. Ус М.І. Роль маркетингових досліджень у підвищенні ефективності відносин підприємства з партнерами. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 428-432.

116. Шпильова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. *Development Service Industry Management.* 2025. № *2*. С. 362-366. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(48)

117. Штефанич Д. А. *Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник*. Тернопіль : Економічна думка. 2015. 241 с.

118. ФОП-бум у несподіваних нішах: +400%, +500%, +1200% – що відбувається на ринку. URL: https://komersant.ua/fop-bum-u-nespodivanykh-nishakh-400-500-1200-shcho-vidbuvaietsia-na-rynku/(дата звернення 29.11. 2025)

119. *Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія* / Ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.

120. Юхименко, П., & Герасименко, І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97

121. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. «Делойт» в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html (дата звернення 12.08.2025)

122. 59 українських стартапів отримали фінансування до €50 000. URL: https://en.ain.ua/2024/08/07/59-ukrainian-startups/ (дата звернення: 28.05.2025).

123. 8,5 років,в середньому, працюють ТОВ в Україні до закриття. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-midage-2025 (дата звернення 27.12.2025)

124. Acemoglu D., Robinson J. A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Business, 2012.

125. Barnard Chester I. *Organization and Management*. Harvard University Press, 1948. 260 p.

126. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. 17(1). P. 99–120.

127. Berdar M., Kot L., Martyniuk L., Yevtushevska O., Sapachuk Yu. Challenges and Prospects for Innovation and Investment Development of Enterprises in the Post-War Period. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23(2). P. 27-37. https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.27

128. Bertalanfy L. von. *General system theory. Foundations, development applications*. N.Y.: Braziller, 1969. 483 p.

129. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday, 1996.

130. Climent, R. C., Haftor, D. M. *Value creation through the evolution of business model themes*. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P.353–361. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007.

131. Cronbach L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika***.** 1951. Vol. 16(3). P. 297–334. https://doi.org/10.1007/bf02310555

132. Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. 2013. URL: http://media.wix.com/ugd/d6c2f0_ccffdfcea2d140448c86c522e04aba9e.pdf (Last accessed: 28.10.2022).

133. Doyle P. Markets and innovation. *Technovation.* 1989. Vol. 9 (6), P. 345–358

134. Eggert A., Ulaga W., Schultz F. *Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis*. Industrial Marketing Management. 2006. Vol. 35(1). P. 20–27. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003.

135. Engelen A., Brettel M., Heinemann F. The antecedents and consequences of a market orientation. the moderating role of organisational life cycles. *Journal of Marketing Management.* 2010. Vol. 26. Is. 5-6. P.515-547. https://doi.org/10.1080/02672570903458680

136. Fonarova T., Chernyak V. System basis for studying the interaction of national and individual human capital. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No 4. P. 265–271.

137. Grant R. M., *Contemporary strategy analysis*. Tenth edition. Hoboken, NJ : Wiley & Sons, 2018.

138. Havrylchenko O., Polozova T., Bilyk V., Pokanievych Y., Larionova K.Innovation-Investment Mechanism of the Economicentities Development in the Conditions of Transformational Challenges. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developmen*t. 2023. Vol. 45. No. 4. P. 343-351. https://doi.org/10.15544/mts.2023.34

139. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.

140. Hutsul Yu. Tools for managing the enterprises' innovative development in the conditions of post-war reconstruction of the national economy. *Economy and Societ*y. 2024. № 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139

141. Jenner T. *Marketing-Planung*. German: Kohlhammer W. 2003. 249 g.

142. Khanin, S., Kovalchuk, S., Yakymova, N., Harvat, **O.,** Taranych A. Modeling the influence of intellectual and innovative determinants on the economic systems' development in the conditions of the creative economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 46. No. 2: 133-141 DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2023.14

143. Kim C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. 2005. No. 83(10). P. 76–84.

144. Kirzner, I. M. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. 1973

145. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. 2016.

146. Kotler Ph. *Marketing management : Analysis, Planning, Implementation and Control.* 7 th ed. Engelwood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 1991. 411 p.

147. Krasovskyi O.O., Stadnyk V.V. Competition concepts in opening up market opportunities of small enterprises. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2026. 350 с. С.176-179**.**

148. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I.. *Market-Driven Management strategic and operational marketing* (2nd edition), Palgrave MacMillan, London, 2007. 496 p.

149. Likert, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 1932. Vol. 22 (140). P. 1–55.

150. Menguc B., Auh S., Shih E. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2007. Vol. 35. P. 63–73.

151. Moore J.F.*The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business, 1997.

152. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Marketing component of the potential of creativity in the management system of competitiveness of an industrial enterprise. *Scientific Collection «InterConf»*. 2024. Vol. 199. P. 49–57. https://archive.interconf.center/ index.php/conference-proceeding/article/view/6081

153. Namiasenko V., Hryhoruk P., Karpenko V., Zakryzhevska I., Khrushch N. Mechanism of diversified development of enterprises in post-war financial and economic transformations. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice.* 2025. Vol 5. Is. 64. Pp. 413. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4893

154. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Chang*e Cambridge : Harvard University Press, 1982. 536 p.

155. Ohmae K. *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw Hill, 1982.

156. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and Sustaining*

Superior Performance . New York: Free Press, 1985. 715 p.

157. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79–91.

158. SAP Business One. URL: oneservice-consulting.com/sap-b1 (date of access: 02.12.2024).

159. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press. 1934.

160. Shkurenko O., Chorna, T. Innovative strategy for the development of the enterprise in the conditions of adaptation to modern challenges. *Adaptive Management: Theory and Practice*, 2023. №16 (32). doi: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10

161. Slywotzky A. J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition.* Boston: Harvard Business School Press. 1996. 336 p.

162. 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.

163. Stadnyk V., Yokhna V., Melnyk S., Zamaziii O., Schevchuk I. Institutional space of sustainable development: Structure, motives, and conditions of development in Ukraine. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 3, P.114-126. https://doi.org/10.32518/sals3.2024.114

164. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024 (дата звернення: 28.05.2025).

165. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journ*al. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.

166. Todosijević V. Technology and competition as challenges of

development. *Hemijska Industrija*. 2004. Vol. 58. https://doi.org/10.2298/hemind0404165t

167. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.* Reading, MA: Addison-Wesley. 1995. 224 p.

168. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf (date of access: 20.01.2026)

169. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine (date of access: 20.01.2026)

170. Verhoef P. C., ReinartzW. J., & Krafft, M. Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *Journal of Service Research*. 2013. Vol. 31, Is. 1. P. 1-15. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.001

171. Wong H. Y., Ellis, P. Is market orientation affected by the product life cycle?. *Journal of World Business*. 2007. Vol. 42(2). P.145–156. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.001

172. Zakharov Y. Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society. *Social Economics.* 2022. V. 64. P.149-158. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13

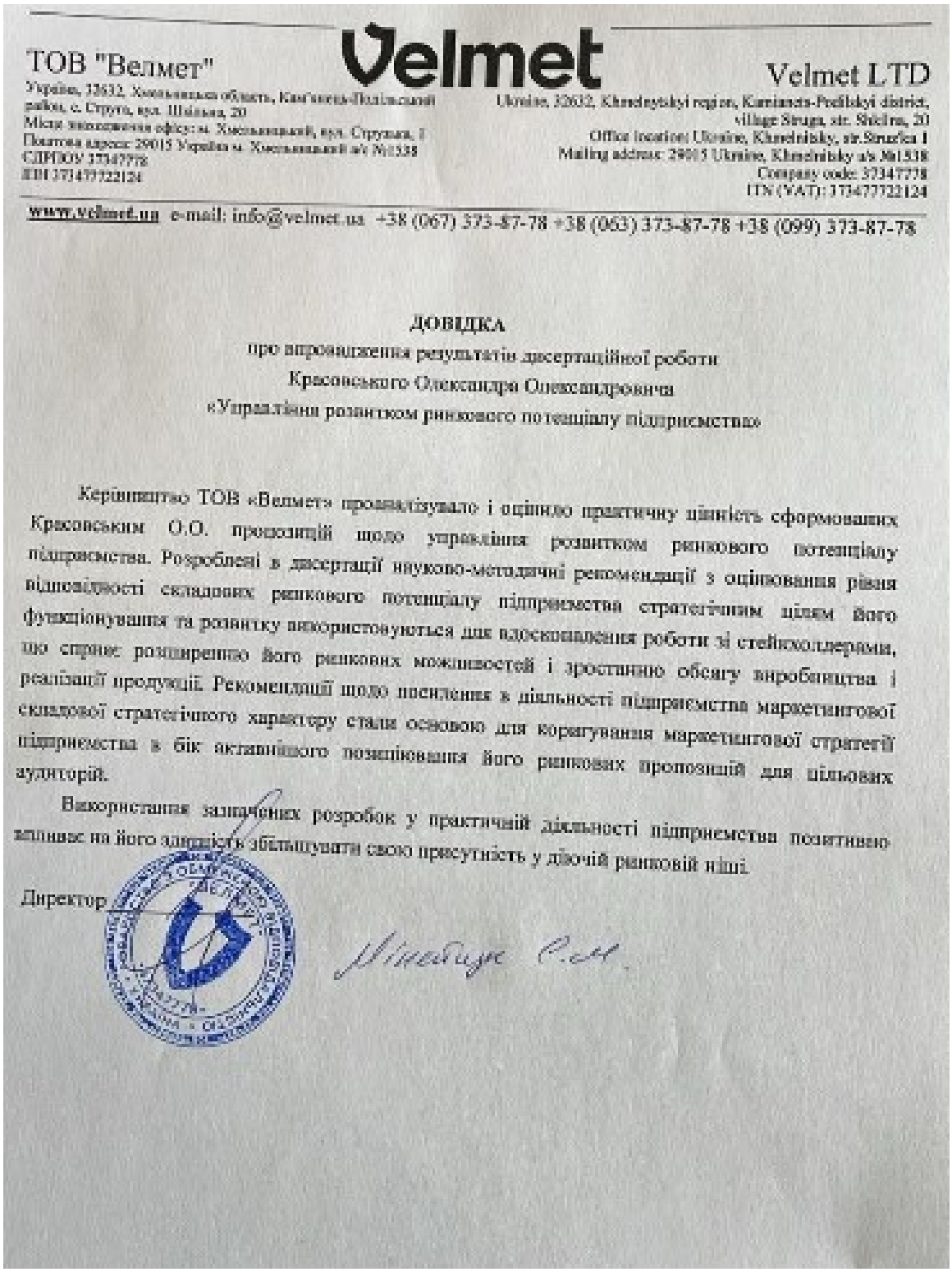
173. Zaika, O., Tkachenko, V. Development management of an enterprise. *Economy and Society*. 2022. № 43. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55

174. Zamazii O., Izhevskyi P., Stadnyk V., Yokhna V., Karpenko V., Brovarnyi E. Transformational Leadership of a Higher School in the Implementation of Sustainable Development Goals (Marketing Aspects). In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2026. Vol. 272. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_5

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження



ТОВ "Велмет"
Україна, 32632, Хмельницька область, Кам'янець-Подільський район, с. Струга, вул. Шкільна, 20
Місце знаходження офісу: м. Хмельницький, вул. Стрілка, 1
Поштова адреса: 29015 Україна м. Хмельницький а/с №1538
СДРПОУ 37347778
ІПН 373477722124

Velmet

Velmet LTD
Ukraine, 32632, Khmelnytskyi region, Kamianets-Podilskyi district, village Struga, str. Shkilna, 20
Office location: Ukraine, Khmelnitsky, str.Strazlca 1
Mailing address: 29015 Ukraine, Khmelnitsky a/s №1538
Company code: 37347778
ITN (VAT): 373477722124

www.velmet.ua e-mail: info@velmet.ua +38 (067) 373-87-78 +38 (063) 373-87-78 +38 (099) 373-87-78

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Красовського Олександра Олександровича
«Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства»

Керівництво ТОВ «Велмет» проаналізувало і оцінило практичну цінність сформованих Красовським О.О. пропозицій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. Розроблені в дисертації науково-методичні рекомендації з оцінювання рівня відповідності складових ринкового потенціалу підприємства стратегічним цілям його функціонування та розвитку використовуються для вдосконалення роботи зі стейкхолдерами, що сприяє розширенню його ринкових можливостей і зростанню обсягу виробництва і реалізації продукції. Рекомендації щодо внесення в діяльності підприємства маркетингової складової стратегічного характеру стали основою для корегування маркетингової стратегії підприємства в бік активнішого позиціювання його ринкових пропозицій для цільових аудиторій.

Використання зазначених розробок у практичній діяльності підприємства позитивно впливає на його здатність збільшувати свою присутність у дівочій ринковій ніші.

Директор

ARMAX

р/р UA463348510000000026002137748 у банку АТ "Перший Український Міжнародний Банк", код ЄДРПОУ 40231499, ІПН 402314926512

ТОВ «Армакс Груп»

Юр. адреса: 02081, м. Київ, вул. Здолбунівська 7Г

e-mail: armax.kiev@gmail.com

www.armax.kiev.ua

24.06.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Красовського Олександра Олександровича

«Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства»

Цією довідкою підтверджується, що в діяльності ТОВ Армакс Груп знайшли практичне застосування окремі науково-методичні рекомендації Красовського Олександра, які були розроблені ним в процесі написання дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії з менеджменту.

Зокрема, науково-методичні рекомендації для здійснення якісно-кількісної оцінки рівня реалізації ринкового потенціалу підприємства використовуються для виявлення ключових співвідносно перспективної значущості для розвитку ринкового потенціалу підприємства аспектів його діяльності. Подальші кроки в реалізації виявлених можливостей сприятимуть розширенню ринкової частки підприємства і зміцненню його конкурентних позицій, що важливо для сталого зростання.

Директор ТОВ Армакс Груп _____Щербак О.В.

Товариство з обмеженою відповідальністю "РОНА КАВА"

код ЄДРПОУ 43598038, м.Хмельницький, вул.С.Бандери, буд.15, кв.38, тел.067-678-00-55

Вих. №02-15/25 від 15.09.2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Красовського Олександра Олександровича

«Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства»

Результати дослідження Красовського О.О. щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «РОНА КАВА» з урахуванням специфіки його функціонування на ринку.

Розроблена в дисертації модель управління ринковим потенціалом підприємства, яка включає моніторинг економічних результатів діяльності, стратегічне планування маркетингових впливів та маркетингово-інформаційний інструментарій проактивної взаємодії з цільовими аудиторіями використовується для розвитку ринкового потенціалу підприємства в стратегічному і операційному аспектах і сприяє зміцненню його ринкових позицій і економічному зростанню.

Директор _____ Делігурський В.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

31.03.26 № 122/20 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Красовського Олександра Олександровича
на тему «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства»
у навчальний процес

Результатом наукової роботи Красовського Олександра Олександровича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, є наукове обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах невизначеності і високих безпекових викликів. Розроблені дисертантом науково-методичні і практичні рекомендації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Економічні теорії розвитку соціально-економічних систем», «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур». Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації знайшли відображення у робочих програмах, змісті лекцій, ситуаційних завданнях, методичних матеріалах до самостійної роботи. Використання в навчальному процесі результатів дослідження дисертанта сприяє якісній підготовці фахівців, здатних вирішувати завдання управління розвитком ринкового потенціалу малих і середніх підприємств на основі інтеграції ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів в процесах стратегізації векторів розвитку, способів залучення і використання інноваційно-інвестиційних ресурсів та використання сучасних інформаційних технологій у роботі з ринком.

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

ХНУ. Зам. № 119, т. 2000, 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

31.03.26 № 035/22 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри менеджменту Красовському Олександру Олександровичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» брав участь у виконанні науково-дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер держреєстрації № 0120U102755).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Стадник В. В.

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного університету Олег СИНЮК

Завідувач сектору науково-дослідної частини Галина ДЕГОДЮК

ХНУ. Зам. № 18/23, т. 1000, 2023

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Ключові групи стейкхолдерів екосистеми розвитку інноваційного бізнесу, що можуть виступати імпакт-інвесторами розвитку ринкового потенціалу МСП в Україні

Елементи екосистеми	Назва компаній-інтересантів	Кількість у 2023 р.
Венчурні фірми та фонди прямих інвестицій	1) A7 Group; 2) GR Capital; 3) U. Ventures; 4) Ukrainian Startup Fund – USF; 5) AVentures; 6) UFuture; 7) Diligent Capital Partners; 8) Magnetic One Ventures; 9) Noosphere Ventures; 10) Bredley Holding; 11) Digital Future; 12) Imperious Group; 13) Ukrainian Social Venture Fund; 14) Almaz Capital; 15) SMRK VC Fund; 16) TA Ventures; 17) Overkill; 18) REACTOR; 19) Digital Future; 20) Startup. Network; 21) WannaBiz; 22) D2N8 Detonate Ventures; 23) TMT Investments; 24) Horizon Capital; 25) General Catalyst; 26) InVenture; 27) WeFund Ventures; 28) Flashpoint Venture Capital; 29) Gazelle Finance; 30) SID Venture Capital; 32) SMOK Ventures; 32) Activitis; 33) SupplierPlus; 34) ICU Ventures	34
Інвестори, що фінансують розвиток	1) Western NIS Enterprise Fund; 2) Європейський інвестиційний банк; 3) Європейський банк реконструкції та розвитку; 4) Міжнародна фінансова корпорація (МФК); 5) SECO; 6) Swedfund; 7) USAID; 8) Представництво ЄС в Україні; 9) МОМ; 10) Програма ООН із відновлення та розбудови миру на сході України; 11) Фонд «Відродження»; 12) Фонд «Східна Європа»; 13) EU Forbiz; 14) Федерація канадських муніципалітетів	14
Інноваційні парки	1) Інноваційний парк Unit. City; 2) Bionic Hill; 3) Techiia Holding; 4) Науковий парк Київський національний; університет імені Тараса Шевченка; 5) ІТ-парк «Інноваційний квартал»	5
ІТ-кластери	1) ІТ-спільнота Дніпра; 2) Івано-Франківський ІТ-кластер; 3)Харківський ІТ-кластер; 4) Київський ІТ-кластер; 5) LITaC: Луцький ІТ-кластер; 6) Львівський ІТ-кластер; 7) Хмельницький ІТ-кластер; 8) Рівненський ІТ-кластер; 9) Вінницький ІТ-кластер; 10) Чернігівський ІТ-кластер; 11) Черкаський ІТ-кластер; 12) Конотопський ІТ-кластер; 13) Миколаївський ІТ-кластер; 14) Маріупольський ІТ-кластер	14
Інкубатори	1) 1991 Open Data Incubator; 2) Інноваційна екосистема Sikorsky Challenge (INESC); 3) U-INN; 4) Polyteco; 5) «Бізнес Інкубатор Груп Україна»; 6) Greencubator; 7) Startup Ukraine; 8) eō Business Incubators; 9) UF Incubator; 10) Impact Hub Odessa; 11) Харківська інноваційна платформа (ХІП)	11

Кінець таблиці Б.1

Акселератори	1) «Глобальна інноваційна програма екологічно-чистих технологій для малих та середніх підприємств України» 2) GrowthUP; 3) Центр підприємництва LvBS; 4) MHP Accelerator; 5) Польсько-український міст стартапів; 6) Conceptor; 7) Starta Accelerator; 8) RadarTech; 9) AgroHub; 10) Arkley Launchpad;11)YEP!; 12) Платформа акселератора Sector X; 13) Платформа відкритих інновацій RE: ACTOR; 14) Виробничий акселератор Indax; 15) EY Start-up Accelerator; 16) Центр розвитку малого бізнесу «Харківські технології»; 17) SocialBoost; 18) Бізнес-акселератор Innovation BOX; 19) IoT Hub Accelerator	19
Хаби та коворкінги	1) 1991 Маріуполь; 2) 1991 Київ; 3) Часопис; 4) Коворкінг-платформа; 5) Creative Quarter; 6) Creative States; 7) HUB 4.0; 8) DataHub; 9) ITEA Hub; 10) Startup Depot; 11) Terminal 42; 12) Coworking 365; 13) Fabrika. space; 14) Blockchain hub kyiv; 15) Kyiv Smart City; 16) Communa; 17) Kyiv Tech Hub; 18) iHub	18
Форуми та конференції	1) Agtech; 2) Київський міжнародний економічний форум; 3) Український бізнес-форум; 4) Український FinTech; 5) InnoTech Україна	5
Лабораторії:	1) InDev Lab; 2) InnoLab; 3) Sigma Software Labs; 4) East Labs; 5) MiniBar Labs; 6) 4ire Labs; 7) LabsTECH; 8) Sensorama Lab; 9) Syngenta	9
Університети, дослідницькі центри	1) Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; 2) Київський національний університет ім. Тараса Шевченка; 3) Національний університет «Києво-Могилянська академія»; 4) Національний університет біоресурсів і природокористування України; 5) Одеський державний екологічний університет; 6) Сумський державний університет; 7) Харківський національний університет радіоелектроніки; 8) Київський національний економічний університет; 9) Києво-Могилянська бізнес-школа; 10) Київська школа економіки; 11) Український католицький університет, Львівська бізнес-школа; 12)Університет «Крок», Бізнес Школа «Крок»	12
Бізнес-структури	1) EU4Business – Україна; 2)Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA); 3) Startup Ukraine; 4) U-LEAD з Європою; 5) Global Logic; 6) Українська асоціація соціальних підприємств; 7) Центр «Розвиток КСВ Україна»; 8) Спілка українських підприємств (СУП); 9) Офіс ефективного регулювання	9
Державні установи	1) UkraineInvest; 2) Міністерство економіки України; 3) Міністерство фінансів України; 4) Міністерство цифрової трансформації України; 5) Офіс розвитку малого і середнього бізнесу; 6) Національний банк України; 7) Офіс з просування експорту України; 8) Національна інвестиційна рада України; 9) Агенції регіонального розвитку; 10) Національна комісія державного регулювання у сфері фінансових послуг	10

Джерело: сформовано на основі [42]

Додаток В

Таблиця В.1 – Приклади успішних українських компаній виробничого сектору економіки

Компанія	Рік заснування	Ринкові можливості	Складові ринкового потенціалу	Результати (статистика)	Темпи росту & персонал/ користувачі	Ринкові стратегії
Kernel	1995	Зростання світового попиту на олію та зерно	Велика сировинна база; власні виробничі та логістичні активи; IT-інтеграція	Експорт ~8 млн т продукції у 2025; ~10% світового експорту соняшникової олії	Експорт у 80+ країн; масштабне сільгоспвиробництво	Глобальна експансія, цифрова агротехнологія, диверсифікація ринків
Roshen	1996	Попит на кондитерські вироби в Європі, Азії, США	Широкий асортимент; власні заводи; експортні канали	Виручка ~€803 млн (2023); 350+ видів продукції	~10 000 працівників (2012)	Брендовий експорт, диверсифікація продукції, міжнародні виробництва
Creative Group	1991	Попит на олію та кормові продукти	Потужності 9 заводів; елеватори; брендові лінії	Консолідована виручка ~$1.055 млрд (2013)	>3200 працівників	Інтегрована переробка, B2B та B2C канали
Illich Iron & Steel Works	1897	Попит на метал у будівництві та індустрії	Власні металургійні потужності	Виручка ~€2.5 млрд, прибуток ~€200 млн (2022)	~14 000 працівників	Вертикальна інтеграція, експорт металопродукції
Chumak	1996	Попит на харчові продукти та соуси	Виробництво широкого асортименту продуктів	Один із найбільших томатних процесорів у Європі	~1200 працівників	Позиціонування в регіональному харчовому сегменті
Svitoch	1962	Ринок кондитерських виробів	Виробництво шоколаду та sweets	Частина Nestlé, продукція в Україні	—	Локальні брендові продукти під великим міжнародним брендом
PepsiCo Україна	1992	Зростання споживання напоїв/харчових продуктів	Потужні виробничі комплекси; сильні бренди	Лідер в Україні в соках/напоях	~2410 працівників	Інтеграція локальних брендів у глобальні портфелі
Interpipe Group	1990	Попит на сталеві труби, колеса для залізниць	Вертикальна інтеграція виробництва; експорт	Продукція у 60+ країн; світові поставки труб/коліс	~9500 працівників	Преміальна продукція для інфраструктурних ринків
Zaporizhstal (Метінвест)	1933*	Попит на металопродукцію	Потужності великого металургійного комбінату	Високі обсяги переробки та виробництва сталі	десятки тис. працівників	Масштабне виробництво через холдингову структуру
Slow Walnuts (Nutsee LLC)	~2000+*	Попит на органічні горіхи	Сертифікація органічної продукції; брендування	>€525 000 контрактів після виставок	Невелика локальна команда	Нішевий експорт здорових продуктів

Джерело: сформовано автором на основі офіційних сайтів компаній

Таблиця В.2 – Стратегічні рішення компанії «Нова Пошта» у різних країнах*

Країна	Причини виходу на ринок	Стратегічні рішення
Україна	Домашній ринок, лідер логістики	Розширення мережі, цифровізація, швидка доставка, партнерство з e-commerce
Польща	Велика українська діаспора, значний товарообіг	Відкриття відділень у великих містах, розвиток складської логістики, партнерства з місцевими сервісами
Молдова	Близькість до України, схожі бізнес-умови	Налагодження спільних маршрутів, оптимізація вартості перевезень
Чехія	Високий попит на доставку між ЄС та Україною	Локалізація сервісів, інтеграція з маркетплейсами
Румунія	Стратегічне розташування для перевезень в ЄС	Відкриття хабів для транзиту товарів, співпраця з локальними кур'єрськими компаніями
Німеччина	Потужний ринок e-commerce, велика кількість українців	Логістичні центри, партнерство з онлайн-магазинами
Литва	Інтеграція з Балтійським регіоном	Оптимізація доставки в країни Балтії, розширення логістичної інфраструктури
Словаччина	Транзитний пункт між Східною і Західною Європою	Залучення локальних партнерів, відкриття зручних точок видачі посилок
Франція	Розвинений логістичний ринок, потреба в нових гравцях	Створення партнерств, відкриття складів у стратегічних регіонах
Австрія	Висока частка транзитних перевезень	Оптимізація перевезень між Східною та Західною Європою
Нідерланди	Лідер у міжнародній логістиці	Впровадження швидких міжнародних перевезень, співпраця з глобальними компаніями
Італія	Значна українська діаспора, активна трудова міграція	Відкриття відділень у промислових регіонах, розвиток міжнародної доставки
Іспанія	Висока концентрація українців, зростання e-commerce	Локалізація сервісів, партнерство з місцевими кур’єрськими службами
Велика Британія	Потужний споживчий ринок, активна торгівля з Україною	Створення логістичних хабів, адаптація сервісу до митних процедур
Латвія	Стратегічне розташування в Балтійському регіоні	Оптимізація маршрутів до Північної Європи, інтеграція з регіональною інфраструктурою
Естонія	Розвинена цифрова економіка	Інтеграція IT-рішень, розвиток автоматизованих пунктів видачі
Угорщина	Географічна близькість до України, транзитний потенціал	Розширення прикордонної логістики, розвиток B2B-напряму
США	Велика українська діаспора, стратегічно важливий глобальний ринок, високий попит на трансатлантичні перевезення	Запуск міжнародної доставки через партнерські мережі, інтеграція з локальними логістичними операторами, розвиток трансатлантичного напряму

* сформовано автором на основі [1]

[1] Група Nova у світі. Nova Global. URL: https://novaposhtaglobal.ua/about/.

Таблиця В.3 – ТОП-10 програм і проєктів ЄС, доступних для МСП України, започаткованих країнами Європейського Союзу*

№	Назва проєкту / програми	Короткий опис	Період реалізації
1	Ukraine-Ready4EU (Business Bridge)	Програма підтримки українських МСП для виходу на єдиний ринок ЄС: консультації, сертифікація, участь у виставках, розвиток експортного потенціалу	02.04.2024 – 31.03.2025
2	EIC Support for Ukrainian Tech SMEs and Start-ups	Грантова підтримка від Європейської інноваційної ради для технологічних МСП та стартапів (AI, deep tech, кібербезпека тощо)	12.08.2025 – 26.11.2025
3	SME Fund (EUIPO)	Відшкодування витрат МСП на реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності (ТМ, промислові зразки, патенти) в ЄС	03.02.2025 – 05.12.2025
4	EU Support for Ukrainian MSMEs (NEAR / UA Facility)	Комплексна підтримка МСП, що постраждали від війни: відновлення діяльності, доступ до фінансування, бізнес-консалтинг	23.12.2023 – 23.12.2027
5	EU SME Competitiveness and Inclusion Programme	Довгострокова програма підвищення конкурентоспроможності МСП, інтеграції в європейські ланцюги створення вартості	31.12.2024 – 30.12.2036
6	Green for Growth Fund – Technical Assistance	Технічна допомога для впровадження «зелених» рішень, енергоефективності та сталих бізнес-моделей	31.12.2024 – 30.12.2028
7	Women in Business (Phase II)	Програма підтримки жіночого підприємництва: доступ до фінансування, навчання, менторство	19.04.2023 – 18.12.2026
8	EU4Innovation East	Підтримка цифрових інновацій, стартап-екосистем і технологічного підприємництва у країнах Східного партнерства	31.12.2024 – 30.12.2029
9	EU4Business-EBRD Credit Line (DCFTA SME Facility)	Кредитно-грантовий інструмент для МСП з метою інвестицій у модернізацію, стандарти ЄС і розширення ринків	01.09.2014 – 31.12.2029
10	EU4Business: Access to Finance	Полегшення доступу МСП до фінансування через кредити, гарантії, технічну та консультаційну підтримку	20.04.2023 – 31.01.2027

Джерело: Складено автором за [2]

[2] Проєкти. EU4Business в Україні. URL: https://eu4business.org.ua/projects/ (дата звернення: 20.01.2026

Таблиця В.4 – Динаміка основних показників діяльності малих підприємств невиробничої сфери, на яких апробовано науково-практичні рекомендації здобувача*

Показники	Значення показників за роками				
	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Рона Кава» (м.Хмельницький, торгівля)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	-	1 373 000	605 700 -55.88%	962 200 +58.86%	980 300 +1.88%
Чистий прибуток (збиток) грн	-	20 500	13 800	21 900	29 900
Рентабельність, %	-	1,49	2,28	2,28	3,05
Активи, грн	-	2 850 100	2 863 900	2 885 800	2 915 700
Зобов'язання, грн	-	0	0	0	0
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	6	5	4	2
Дохід на працівника, грн	-	228 833	121140	240550	490150
ТОВ «АРМАХ Груп» (м.Київ, торговельно-логістична діяльність)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн	61 240 000	46 108 600 – 24,5%	92 799 200 +101.26%	139 380 400 +50.20%	187 692 700 +34.66%
Чистий прибуток (збиток) грн	5 577 000	4 209 400	13 655 300	19 422 700	23 807 600
Рентабельність, %	9,11	9,13	14,71	13,94	12,68
Активи, грн	22 895 000	28 403 900	44 263 100	65 798 400	88 798 700
Зобов'язання, грн	9 234 000	10 605 900	10 553 600	12 773 600	11 997 400
Середньооблікова кількість працівників, осіб	16	16	20	20	23
Дохід на працівника, грн	3827500	2 881 788	4 639 960	6 969 020	8 160 552

*: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємств

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, за галузями наук*

	Усього осіб				З них жінки			
Галузь наук	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Усього	68 808	53 221	58 567	63 847	32 991	26 123	27 674	29 236
Природничі науки	22 696	19 016	17 590	19 017	10 755	9 109	8 146	8 428
Інженерія та технології	28 320	18 494	24 887	27 628	11 038	7 177	9 410	10 127
Медичні науки та науки про здоров'я	4 117	3 446	3 312	3 584	2 802	2 332	2 275	2 390
Сільськогосподарські та ветеринарні науки	5 613	5 155	5 120	5 174	3 191	2 948	2 959	2 979
Суспільні науки	5 492	4 606	4 934	5 421	3 554	2 943	3 137	3 357
Гуманітарні науки та мистецтво	2 570	2 504	2 724	3 023	1 651	1614	1747	1955

* щорічник за 2024 р, с. 238

Таблиця Г.2 – Частка галузей у структурі задіяних в НДР працівників*

Галузь наук	2021	2022	2023	2024
Природничі науки	33,0%	35,7%	30,0%	29,8%
Інженерія та технології	41,2%	34,8%	42,5%	43,3%
Медичні науки та науки про здоров'я	6,0%	6,5%	5,7%	5,6%
Сільськогосподарські та ветеринарні науки	8,2%	9,7%	8,7%	8,1%
Суспільні науки	8,0%	8,7%	8,4%	8,5%
Гуманітарні науки та мистецтво	3,7%	4,7%	4,7%	4,7%

* розраховано автором на основі даних табл.Г.1

Таблиця Г.3 – Темпи приросту задіяних в НДР працівників*

Галузь наук	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2021
Усього	–22,7%	+10,0%	+9,0%	–7,2%
Природничі науки	–16,2%	–7,5%	+8,1%	–16,2%
Інженерія та технології	–34,7%	+34,6%	+11,0%	–2,4%
Медичні науки та науки про здоров'я	–16,3%	–3,9%	+8,2%	–12,9%
Сільськогосподарські та ветеринарні науки	–8,2%	–0,7%	+1,1%	–7,8%
Суспільні науки	–16,1%	+7,1%	+9,9%	–1,3%
Гуманітарні науки та мистецтво	–2,6%	+8,8%	+11,0%	+17,6%

* розраховано автором на основі даних табл.Г.1

Таблиця Г.4 – Класифікація стейкхолдерів малого підприємства*

Група стейкхолдерів	Характеристика	Специфіка/значення для малого підприємства
1. За характером впливу на розвиток ринкового потенціалу		
Ключові (визначальні)	Безпосередньо впливають на виживання та ринкові результати	Залежність від окремих клієнтів або партнерів значно вища, ніж у великих компаній
Впливові (опосередковані)	Формують умови функціонування та обмеження	Навіть непрямі рішення можуть мати критичний ефект
Потенційні	Можуть стати джерелом нових можливостей	Часто недооцінюються через брак ресурсів на активну взаємодію
2. За рівнем залученості у формування ринкових можливостей		
Безпосередньо залучені	Клієнти, ключові партнери, постачальники	Генерують попит, інноваційні ідеї, сигнали ринку
Частково залучені	Банки, інвестори, бізнес-об'єднання	Забезпечують доступ до ресурсів і мереж
Опосередковано залучені	Місцеві громади, освітні установи	Формують людський та соціальний капітал
3. За функціональною роллю у діяльності малого підприємства		
Ринкові	Споживачі, конкуренти, посередники	Визначають ринкові можливості та конкурентний тиск
Ресурсні	Постачальники, фінансові установи	Компенсують ресурсну обмеженість
Інституційні	Органи влади, регулятори, податкові органи	Формують «правила гри», часто жорсткіші для малих
Соціальні	Персонал, місцева громада	Критичні для репутації та стабільності
4. За впливом на інноваційний розвиток		
Ініціатори інновацій	Клієнти, персонал	Генерують ідеї та запити
Каталізатори інноваційних змін	Партнери, цифрові платформи	Прискорюють упровадження
Бар'єрні	Регулятори, консервативні клієнти	Обмежують швидкість змін
5. За ступенем контролю над ресурсами підприємства		
Контролюючі ресурси	Банки, ключові клієнти, орендодавці	Високий ризик залежності
Впливають на доступ до ресурсів	Державні органи, асоціації	Посередкований, але критичний вплив
Формують умови використання ресурсів	Споживачі, партнери	Визначають доцільність інвестицій
6. За горизонтом взаємодії		
Короткострокової взаємодії	Разові клієнти, проєктні партнери	Формують поточні грошові потоки
Середньострокової взаємодії	Постійні клієнти, постачальники	Забезпечують стабільність
Довгострокової взаємодії	Стратегічні партнери, громади	Сприяють розвитку потенціалу

Додаток Д

Опитувальний лист
для оцінки типу ринкового потенціалу підприємства

Шановний респонденте, з метою з'ясування типу накопиченого ринкового потенціалу вашого підприємства і його відповідності завданням конкурентної стратегії для реалізації цілей розвитку оцініть за п'ятибальною системою ступінь прояву наведених у опитувальнику тверджень, що стосуються можливих варіантів ринкової поведінки підприємств, ставлячи знак «+» навпроти запитання у тій графі справа, яка відповідає вашій оцінці зазначеної характеристики на вашому підприємстві (1 - практично відсутня характеристика, 2 – низький рівень прояву характеристики, 3 – середній рівень, 4 – високий рівень, 5 – характеристика відповідає дуже високому рівню).

Дякуємо за допомогу у дослідженні

Лінгвістичний опис характеристик ринкового потенціалу підприємства, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
Потенціал ресурсної ефективності IR					
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності					
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність					
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів					
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг					
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним					
Потенціал клієнтоорієнтованості IS					
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами					
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів					
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів					
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі					
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності					
Потенціал інноваційної здатності II					
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги					
12.Підприємство активно використовує цифрові технології для роботи з ринком					
13.Персонал підприємства залучений до генерації нових ідей					
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку					
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства					

Таблиця Д.1 – Оцінка респондентами рівня прояву складових ринкового потенціалу ТОВ «Велмет»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик ринкового потенціалу в балах										Середнє значення	Інтегральний індекс
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,8	
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4,1	
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3	3,8	**IR=4,08**
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,7	
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4,5	
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4,1	
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4,3	**IS=4,32**
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4,1	
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4,6	
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	4	3	4	3	3	5	3	5	5	3	3,8	
12.Підприємство активно використовує маркетинг для роботи з ринком	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3,9	
13.Персонал підприємства залучений до генерування нових ідей	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	**II=3,9**
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3,6	
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	5	3	4	5	3	5	4	5	5	3	4,2	

Таблиця Д.2 – Оцінка респондентами рівня прояву складових ринкового потенціалу ПП «УЛЮБЛЕНИЙ СТИЛЬ»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик ринкового потенціалу в балах										Середнє значення	Інтегральний індекс
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3,5	
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2,2	
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3,4	**IR=3,08**
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2	2,8	
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,5	
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4,6	
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4,2	
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4,7	**IS=4,4**
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,6	
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	3	5	3	4	4	3	5	5	3	4	3,9	
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,6	
12.Підприємство активно використовує маркетинг для роботи з ринком	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3,6	
13.Персонал підприємства залучений до генерування нових ідей	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3,7	**II=4,1**
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4,3	
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4,3	

Таблиця Д.3 – Оцінка респондентами рівня прояву складових ринкового потенціалу ТОВ «Укршелтер»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик ринкового потенціалу в балах										Середнє значення	Інтегральний індекс
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4,5	
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,7	
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4,1	**IR=3,98**
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3,6	
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,7	
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4,6	
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4,6	**IS=4,56**
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4,2	
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,7	
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3,6	
12.Підприємство активно використовує маркетинг для роботи з ринком	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4,1	
13.Персонал підприємства залучений до генерування нових ідей	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4,2	**II=4,02**
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3,9	
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4,3	

Таблиця Д.4 – Оцінка респондентами рівня прояву складових ринкового потенціалу ТОВ «Медікал Фекторі»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик ринкового потенціалу в балах										Середнє значення	Інтегральний індекс
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,2	
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	2	1	2	3	1	3	2	2	1	1	1,8	
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,5	**IR=2,68**
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	1	2	1	2	3	1	2	3	1	3	1,9	
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3,6	
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4,6	
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4,1	**IS=4,18**
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,6	
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	4	5	3	4	4	3	5	5	4	3	4	
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,6	
12.Підприємство активно використовує маркетинг для роботи з ринком	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2,2	
13.Персонал підприємства залучений до генерування нових ідей	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3,5	**II=3,5**
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	3	4	5	3	5	3	3	4	4	3	3,7	
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3,5	

Таблиця Д.5 – Оцінка респондентами рівня прояву складових ринкового потенціалу ТОВ «Армах Груп»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик ринкового потенціалу в балах										Середнє значення	Інтегральний індекс
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.Підприємство має достатню матеріально-технічну базу для забезпечення стабільної діяльності	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4,4	
2.Фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати і розширювати діяльність	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8	
3.Виробничі процеси характеризуються високою ефективністю використання ресурсів	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3,7	**IR=3,8**
4.Підприємство здатне знижувати витрати без втрати якості продукції або послуг	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,7	
5.Управління ресурсами підприємства є системним і ефективним	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,4	
6.Підприємство має стабільні довгострокові відносини з партнерами	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4,6	
7.Підприємство активно взаємодіє з різними групами стейкхолдерів	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,6	
8.Компанія швидко реагує на зміну потреб споживачіів	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4,5	**IS=4,60**
9.Взаємодія зі споживачами і партнерами ґрунтується на довірі	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4,5	
10.Підприємство активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для вдосконалення діяльності	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,8	
11.Підприємство регулярно впроваджує нові продукти або послуги	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,8	
12.Підприємство активно використовує цифрові технології для роботи з ринком	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4,2	
13.Персонал підприємства залучений до генерування нових ідей	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	**II=4,18**
14.Підприємство швидко адаптується до технологічних змін на ринку	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3,5	
15.Інноваційна діяльність є одним із стратегічних пріоритетів підприємства	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4,4	

Додаток Е

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Стадник В., Красовський О., Шкляр Є., Фурман А. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2022 .№ 5. С. 235-242. Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського .https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-38 (0,94 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у *обгрунтуванні авторської позиції стосовно управління процесами нарощування і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі концепції «менеджменту різноманітності»* – 0,4 умов. друк. арк.)

2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 4.С.103-115 Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського. https://doi.org/10/29038/2786-4618-2022-04-103-115. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні впливу державних інститутів на розвиток малого бізнесу під час війни та повоєнному відновленні – 0, 4 умов. друк. арк.).

3. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Ярмош О. Ресурсно-технологічна складова нарощування ринкового потенціалу промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024, № 4. С.200-209 Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського https://doi.org/10.31891/mdes/2024-16 (0,98 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробленні рекомендацій щодо інтеграції зусиль

підприємств – учасників технологічних ланцюжків, для здійснення взаємопов'язаних технологічних змін в контексті розвитку їх ринкового потенціалу – 0,6 умов. друк. арк.).

4. Красовський О., Стадник В. Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства. *Development service industry managemen*t.. 2025, № 2. С. 266-272. (2), 266–272. Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(35) (0,85 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та характеристиці їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу з урахуванням практичного застосування їх українськими компаніями – 0,75 умов. друк. арк.).

5. Красовський О., Стадник В. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 344. № 4. С. 430-439. Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-41. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у структуруванні за видами економічної діяльності обсягів економічних втрат, які поніс український бізнес з початком війни і співвіднесення їх із новими ринковими можливостями, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї – 0,9 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Красовський О., Стадник В. Цифрові технології маркетингу для розвитку ринкового потенціалу бізнесу в умовах кризи. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. 282 с. С. 176-179. (0,18 умов. друк. арк.;

особистий внесок автора полягає у характеристиці цифрових технологій маркетингу з позицій їх значущості (переваг) для розвитку ринкового потенціалу бізнесу – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Красовський О.О., Стадник В.В. Можливості й напрями нарощування ринкового потенціалу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». – 351 с. С.169. (0,08 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні сутності ринкового потенціалу підприємства – 0,06 умов. друк. арк.).

8. Стадник В., Красовський О. Проблеми управління розвитком промислового сектора підприємництва в Україні: інституційно-поведінкові аспекти. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. 316 с. С.244-248. (0,32 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні впливу інституційних регуляторів економічної діяльності на економічну поведінку промислових бізнес-структур в Україні – 0,16 умов. друк. арк.).

9. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. «*Innovative Development in the Global Science*». Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference. Scientific Collection Inter Conf. (Jan. 26-28, 2024; Boston, USA.) / comp.by LLC SPC "Interconf" Boston: Indenpedently Published, 2024. № 186. – 502 p. – P.49-57. (0,51 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових поглядів на трактування сутності ринкового потенціалу підприємства та обгрунтуванні авторське визначення цього терміну – 0,4 умов. друк. арк.).

10. Стадник В., Красовський О. Вплив ризиків на розвиток ринкових можливостей бізнесу: кейс України. *Modern Science: Research, Economy and Innovation.* Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International

Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 22-24, 2025. Zagreb, Croatia. 343 p. P.50-56 (0,44 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації та характеристиці ризик-факторів ведення бізнесу в Україні та їх впливу на розвиток і реалізацію ринкових можливостей підприємств в галузевому розрізі – 0,3 умов. друк. арк.).

11. Krasovskyi O.O., Stadnyk V.V. Competition concepts in opening up market opportunities of small enterprises. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 350 с. – С.176-179**.** (0,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у характеристиці сучасних концепцій конкуренції та їх ролі у розкритті ринкових можливостей для малого бізнесу – 0,18 умов. друк. арк.).

Додаток Ж

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.) – дистанційна участь.

2. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: XXVIII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2020, (м.Харків, 28-30 жовтня 2020 р.) – дистанційна участь.

3. Теорія та практика менеджменту: міжнар. наук.- практ. конф. (м. Луцьк, 24-26 травня 2023 р.) – дистанційна участь.

4. Innovative Development in the Global Science. 3th International Scientific and Practical Conference.(Boston, USA, Jan. 26-28, 2024) – дистанційна участь.

5. Modern Science: Research, Economy and Innovation. 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity (Zagreb, Croatia, October 22-24, 2025) – дистанційна участь.

6. Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів. V Міжнар. наук.-практ. екон. форум (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.) – очна участь.