

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

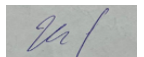
на тему: Оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні

здобувач (ка) 2 курсу групи МАР-24зм

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

Шуляк В.В.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнєв М.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ, 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Шуляк Віталій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні
керівник роботи Бучнів М.М. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері оптимізації маркетингової діяльності малого підприємства; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності малого бізнесу України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи оптимізації діяльності малих підприємств; аналіз маркетингової діяльності малих підприємств в Україні; розробка рекомендацій щодо оптимізації маркетингової діяльності малого бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення оптимізації діяльності підприємства; характеристика бізнес процесів малого підприємства; інструменти державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні; динаміка реєстрації та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні протягом 2021-2025 років; популярні сфери бізнесу серед новостворених малих підприємств у 2025 році; географічний розподіл нових ФОП у 2025 році; ефективні маркетингові стратегії для малого бізнесу в Україні; схема оцінки ефективності маркетингових стратегій; ключові фактори, що визначають успіх малого бізнесу в Україні; статистика змін у роботі малого бізнесу за 2025 рік; SWOT-аналіз; стратегічні цілі та рекомендації оптимізації маркетингової діяльності малого та середнього бізнесу в Україні; етапи оптимізації маркетингових стратегій для малих підприємств; пропозиції адаптивних маркетингових стратегій для малого бізнесу.

6. Консультанти розділів роботи

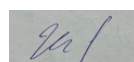
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач


(підпис)

Шуляк В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 61, табл. 9, рис. 5.

Оптимізація, маркетинг, малий бізнес, конкурентоспроможність, адаптивні маркетингові стратегії, асортимент, цінова політика, цифровий маркетинг, соціальні мережі, підприємництво, економічні умови.

У кваліфікаційній роботі магістра розглядаються проблеми та можливості підвищення ефективності маркетингових стратегій малих підприємств. В роботі проаналізовано теоретичні основи оптимізації діяльності малих підприємств, окреслено основні фактори, що впливають на їх успішність у конкурентному середовищі. Особливу увагу приділено сучасним викликам, з якими стикаються підприємства в Україні, включаючи адаптацію до змінюваних умов ринку та вплив економічних факторів.

Дослідження містить аналіз маркетингової діяльності малих підприємств, результати опитувань серед підприємців та вивчення успішних практик. На основі отриманих даних розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій, зокрема, удосконалення присутності у цифровому просторі, підвищення ефективності використання соціальних мереж, а також вдосконалення продуктового асортименту та цінової політики.

Висновки роботи підкреслюють необхідність адаптації стратегій до динамічних змін ринкового середовища, що дозволяє малим підприємствам не тільки виживати, але й успішно розвиватися.

В цілому, результати роботи підкреслюють її практичне значення для оптимізації маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні та зміцнення його позицій на ринку.

ABSTRACT

Shuliak V. Optimization of marketing activities of small businesses in Ukraine. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 075 «Marketing», educational and professional program «Marketing». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's qualification work examines the problems and opportunities for improving the effectiveness of marketing strategies of small enterprises. The work analyzes the theoretical foundations of optimizing the activities of small enterprises, outlines the main factors that affect their success in a competitive environment. Particular attention is paid to the modern challenges faced by enterprises in Ukraine, including adaptation to changing market conditions and the influence of economic factors.

The study contains an analysis of the marketing activities of small enterprises, the results of surveys among entrepreneurs and the study of successful practices. Based on the data obtained, practical recommendations have been developed for optimizing marketing strategies, in particular, improving the presence in the digital space, increasing the efficiency of using social networks, as well as improving the product range and pricing policy.

The conclusions of the work emphasize the need to adapt strategies to dynamic changes in the market environment, which allows small enterprises not only to survive, but also to develop successfully.

In general, the results of the work emphasize its practical significance for optimizing the marketing activities of small businesses in Ukraine and strengthening their positions in the market.

Key words: Optimization, marketing, small business, competitiveness, adaptive marketing strategies, assortment, pricing policy, digital marketing, social networks, entrepreneurship, economic conditions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Поняття та значення оптимізації в управлінні малими підприємствами	9
1.2. Інструменти та методи оптимізації діяльності підприємств малого бізнесу	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	25
2.1. Дослідження сучасного стану малого та середнього бізнесу в Україні	25
2.2. Оцінка ефективності маркетингових стратегій малих підприємств	31
2.3. Визначення ключових факторів, що впливають на успіх малого бізнесу	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	46
3.1. Формулювання стратегічних цілей оптимізації маркетингової діяльності	46
3.2. Розробка адаптивних маркетингових стратегій та оцінка результативності впровадження рекомендацій для малих підприємств	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

У сучасному світі, де відбуваються стрімкі зміни в економічному та технологічному середовищі, малий бізнес в Україні стикається з численними викликами і можливостями. У цій ситуації оптимізація маркетингової діяльності стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємств. Оскільки глобалізація, зміни в споживчих уподобаннях і технологічний прогрес впливають на ринок, підприємства повинні виявляти гнучкість і інноваційний підхід до маркетингу.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена темі оптимізації маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні. Дослідження фокусується на формуванні ефективних маркетингових стратегій, що відповідають сучасним умовам і викликам ринку. Важливість цієї теми визначається зростаючою необхідністю адаптації підприємств до змін, що вимагає системного аналізу їхніх маркетингових практик.

Актуальність теми зумовлена потребою у детальному аналізі факторів, які впливають на ефективність малого бізнесу в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Сучасні підприємства мають реагувати на зміни в споживчій поведінці, технологічному прогресі та розвитку конкурентних умов. Тому важливо не лише усвідомлювати ці зміни, але й використовувати їх для формування оптимальних marketing-стратегій.

Вивчення підходів до маркетингового управління, запропонованих дослідниками, такими як Ф. Котлер, А. Кінах, О. Долішній, дозволяє висунути практичні рекомендації для малого бізнесу. Їх дослідження підкреслюють потребу в адаптації стратегій управління маркетингом, що є важливим аспектом для теоретичного та практичного аналізу.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення оптимізації маркетингової діяльності малих підприємств в Україні та розробка практичних рекомендацій для їх ефективного функціонування. Це передбачає детальний аналіз існуючих практик, а також розробку нових підходів до

управління маркетингом, з урахуванням специфіки ринку і вимог споживачів.

Для досягнення цієї мети в роботі будуть вирішені наступні завдання:

- Дослідження теоретичних основ маркетингової діяльності малих підприємств.
- Визначення ключових чинників, що впливають на оптимізацію маркетингових процесів.
- Аналіз сильних і слабких сторін підприємств для виявлення їх конкурентних переваг.
- Дослідження конкурентного середовища та стратегій основних гравців.
- Формулювання стратегічних цілей і напрямків розвитку підприємства.
- Розробка адаптивних маркетингових стратегій, що відповідають новим викликам.
- Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегій.

Об'єктом дослідження є малий бізнес, що функціонує в умовах глобальної конкуренції, а предметом - процес оптимізації його маркетингової діяльності. У роботі буде застосовано системний підхід і різноманітні методи аналізу, включаючи логічний та порівняльний, що допоможуть зрозуміти складність завдань управління малими підприємствами.

Таким чином, результати цього дослідження можуть стати основою для реалізації ефективних маркетингових стратегій, які забезпечать стабільність і потенціал для зростання малого бізнесу в умовах постійних змін на ринку. Вивчення оптимізації маркетингової діяльності є ключем до досягнення успіху та стабільності підприємства в конкурентному середовищі.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 74 сторінки. Містить 9 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття та значення оптимізації в управлінні малими підприємствами

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, оптимізація бізнес-процесів стає ключовим аспектом для забезпечення стабільного розвитку малих підприємств. Оптимізація в управлінні підприємством - це комплексна діяльність, спрямована на досягнення максимальної ефективності використання ресурсів, мінімізацію витрат та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Малі підприємства, зазвичай, мають обмежений бюджет та ресурси, що робить їх особливо чутливими до змін у ринковому середовищі. У цих умовах впровадження ефективних стратегій оптимізації може стати запорукою виживання та розвитку бізнесу. Оптимізація не лише дозволяє знизити витрати, але й підвищити якість продукції та послуг, що в кінцевому підсумку впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Значення оптимізації в управлінні малими підприємствами проявляється через економічні, соціальні та технологічні аспекти. Вона не лише сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, але й формує позитивний імідж на ринку, відкриваючи нові можливості для росту і розвитку.

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з необхідністю оптимізації своєї діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів.

Оптимізація є багатогранним процесом, який передбачає вдосконалення бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності. У таблиці 1.1 представлено визначення оптимізації діяльності підприємства, сформульовані провідними українськими та зарубіжними вченими.

Таблиця 1.1

Визначення оптимізації діяльності підприємства

Вчений	Визначення оптимізації діяльності підприємства	Джерело
Котляр В.	Оптимізація діяльності підприємства - це процес вибору найбільш ефективних рішень, які забезпечують максимізацію результату від використання ресурсів.	[34]
Олійник О.	Процес оптимізації стосується удосконалення всіх етапів функціонування підприємства, що дозволяє зменшити витрати та підвищити прибутковість.	[49]
Портер М.	Оптимізація в бізнесі стосується вдосконалення процесів та ресурсів для досягнення найкращих можливих результатів при мінімізації витрат.	[54]
Товстік А.	Оптимізація - це система методів та прийомів, які діють на підвищення продуктивності та зниження витрат через ефективніше управління ресурсами.	[80]
Федорова Н.	Оптимізація діяльності підприємств - це система змін, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами.	[72]
Савчук В.	При оптимізації підприємств важливим є інтеграція всіх бізнес-процесів, що забезпечує їхню злагоджену роботу та максимальну ефективність.	[58]
Дідик О.М.	Оптимізація підприємства передбачає систематичний аналіз, що дозволяє знаходити шляхи підвищення ефективності за рахунок раціоналізації ресурсів.	[17]
Васильєва Т.	Оптимізація в управлінні передбачає вибір найкращих рішень серед доступних альтернатив для ефективного досягнення бажаних результатів.	[5]
Квасницька Р.С.	Ефективна оптимізація є критично важливою для довгострокового успіху підприємства, так як вона забезпечує збалансоване використання ресурсів.	[27]

Джерело: систематизовано автором

Кожне визначення підкреслює важливість ефективного управління ресурсами та процесами для досягнення максимальних результатів. Це робить оптимізацію ключовим аспектом для забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Зважаючи на різноманітність підходів, кожне з визначень акцентує увагу на важливості адаптації підприємств до умов ринку, впровадженні нових технологій та оптимізації витрат. Це підкреслює, що оптимізація є не лише технічним, але й стратегічним процесом, що має безпосередній вплив на фінансовий результат та загальну конкурентоспроможність організації.

В умовах глобалізації та динамічних змін на ринку підприємства мають постійно переглядати і вдосконалювати свої стратегії для того, щоб залишатися релевантними. Важливо також зазначити, що оптимізація - це не одноразовий процес, а безперервна діяльність, яка вимагає регулярного аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів.

Отже, результативність оптимізації багато в чому залежить від готовності підприємства до змін, впровадження інновацій та розвитку компетенцій персоналу. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність роботи підприємства, але й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку.

Мале підприємництво - це сектор економіки, що включає підприємства, які відповідають певним критеріям щодо чисельності працівників, обсягу виручки та активів. В Україні до малого бізнесу зазвичай відносять підприємства, які мають до 50 працівників і річний оборот не більше 10 мільйонів євро. Малий бізнес відіграє важливу роль у створенні робочих місць, забезпечуючи ініціативу та стимулюючи інновації.

Чинниками інтенсивного формування й розвитку малого підприємництва в Україні є:

1. Економічна адаптація: Малі підприємства є гнучкими і можуть швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це дозволяє їм

адаптувати свої стратегії і здатність до інновацій у відповідь на нові можливості та виклики.

2. Створення робочих місць:

Малі підприємства є значним джерелом робочих місць в Україні. Вони забезпечують зайнятість значної частини населення, що сприяє зменшенню безробіття і підвищенню соціальної стабільності.

3. Інноваційна активність: Малі підприємства часто є драйверами інновацій, оскільки можуть проводити експерименти з новими ідеями без великих ризиків. Це сприяє розвитку нових продуктів та послуг, що можуть задовольнити попит на ринку.

4. Доступ до фінансування: В Україні запроваджуються різні програми підтримки малого бізнесу, включаючи пільгові кредити та гранти. Це робить фінансування доступнішим для підприємців, що сприяє їхньому розвитку.

5. Підтримка з боку держави: Державна політика, що включає спрощення адміністративних процедур та податкові пільги для малих підприємств, створює сприятливе середовище для їхнього розвитку, заохочуючи нових підприємців.

6. Насиченість ринку: Зростання попиту на локальні та унікальні продукти підвищує конкурентоспроможність малих підприємств, які здатні задовольнити специфічні потреби споживачів.

7. Соціальні чинники: Зміна в соціальному сприйнятті підприємництва, зокрема серед молоді, стимулює інтерес до створення власного бізнесу. Підприємницька культура починає формуватися як важлива складова суспільства.

8. Глобалізація та експансія на міжнародні ринки: Завдяки розвитку технологій та міжнародної торгівлі, малі підприємства отримують доступ до нових ринків і можливість розширювати свою діяльність за межі країни.

Ці чинники свідчать про важливість і потенціал малого підприємництва в Україні, яке здатне сприяти економічному зростанню, соціальному розвитку та інноваційним змінам.

Малий бізнес в Україні має кілька важливих переваг, які сприяють його розвитку та конкурентоспроможності. По-перше, малий бізнес відзначається гнучкістю і швидкістю адаптації, що дозволяє йому оперативно реагувати на зміни на ринку та впроваджувати інновації без бюрократичних перешкод. Індивідуальний підхід до клієнтів є ще однією перевагою: завдяки невеликому розміру підприємства можуть пропонувати персоналізовані послуги та продукти, що підвищує лояльність споживачів.

Окрім цього, малий бізнес зазвичай має нижчі витрати на управління, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність через зниження цін. Він також часто виступає джерелом інновацій, завдяки готовності експериментувати і розвивати нові продукти і технології. Малий бізнес суттєво сприяє створенню робочих місць, що допомагає зменшити безробіття і підвищити соціальну стабільність.

Підтримка місцевої економіки є важливим аспектом: малі підприємства часто закупають сировину та послуги у місцевих постачальників, чим стимулюють розвиток регіонів. Гнучка структура малих бізнесів дозволяє їм швидко змінювати свою модель, впроваджувати нові технології та коригувати бізнес-стратегії відповідно до зовнішніх умов. У рамках державних програм малі підприємства можуть отримувати фінансування, гранти, податкові пільги та інші форми підтримки.

Власники малих бізнесів мають високу мотивацію для досягнення успіху, оскільки їхнє благополуччя безпосередньо залежить від результатів бізнесу. Нарешті, малий бізнес має потенціал для масштабування та розвитку, що може призвести до розширення підприємства та збільшення прибутків. Ці переваги підкреслюють значення малого бізнесу для економіки України та його роль у створенні нових можливостей для підприємців і споживачів.

Приділивши увагу оптимізації бізнес-процесів, малий бізнес може успішно конкурувати на ринку, зростати і розвиватися, що в свою чергу позитивно вплине на економіку країни.

Процеси управління є процесами, що займаються плануванням, координацією та контролем ресурсів підприємства. Вони відіграють ключову роль у досягненні відповідності діяльності організації її стратегічним цілям і завданням [50].

На рис. 1.1 наведено основні елементи, які характеризують основні бізнес-процеси малого підприємства.

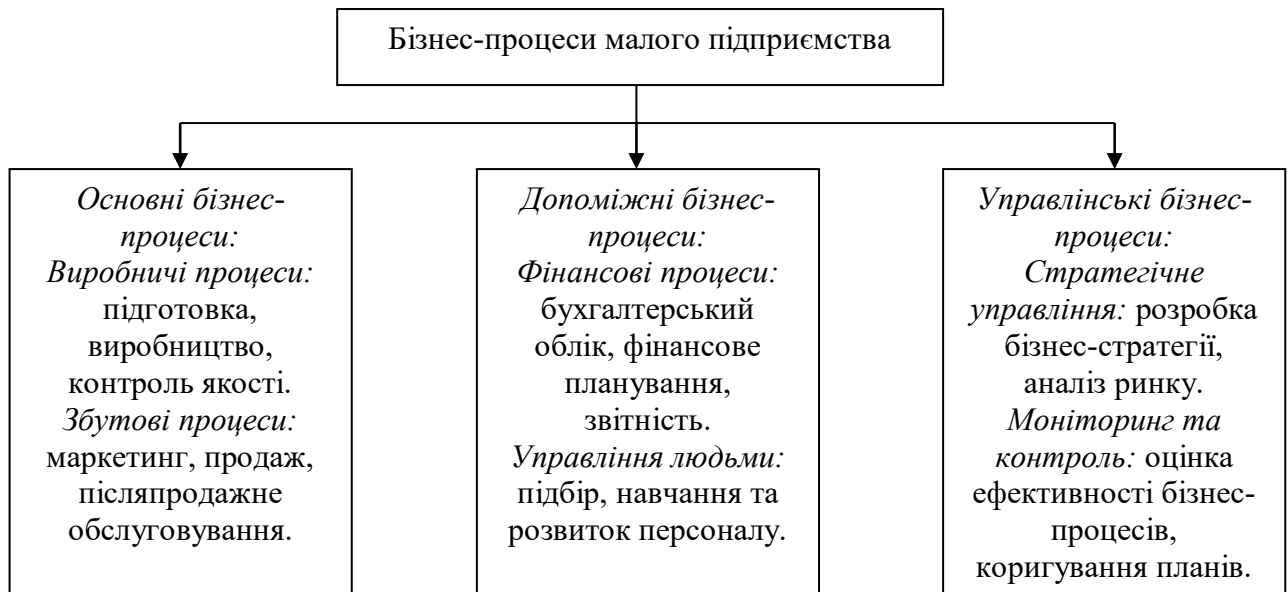


Рис.1.1. Характеристика бізнес процесів малого підприємства

Сформовано автором за даними [29]

Характеристика бізнес-процесів малого підприємства демонструє основні категорії, що складають діяльність таких підприємств. Основні бізнес-процеси, включаючи виробничі, збутові, фінансові та управлінські, визначають ключові етапи, через які проходить підприємство у своїй щоденній роботі. Допоміжні процеси, що підтримують основну діяльність, сприяють більш ефективному функціонуванню організації. Загалом, оптимізація і управлінський контроль цих процесів є критично важливими для досягнення успіху і конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища [29].

Аналіз бізнес-процесів полягає у виявленні і оцінці областей, що потребують покращення, таких як вузькі місця, неефективні ділянки та зайві

елементи. Для проведення цього аналізу можуть використовуватися різноманітні методи, серед яких особливо ефективними є моделювання процесу, аналіз причинно-наслідкових зв'язків та створення карти потоку створення цінності.

Здійснюючи аналіз бізнес-процесів, організації отримують можливість виявити точки для вдосконалення, що дозволяє їм реалізувати зміни, спрямовані на підвищення загальної ефективності, скорочення витрат, а також поліпшення задоволеності клієнтів. Регулярний моніторинг та оцінка бізнес-процесів є критично важливими для забезпечення їхньої ефективності та відповідності потребам організації і її споживачів.

Оптимізація бізнес-процесів представляє собою всебічний підхід, спрямований на підвищення результативності та продуктивності діяльності підприємства. Це процес, що передбачає виявлення вузьких місць та інших аспектів, що потребують вдосконалення, а також реалізацію змін, які допоможуть оптимізувати робочі операції і підвищити загальну продуктивність підприємства. Впроваджуючи системний підхід до оптимізації, компанії можуть досягти значних покращень у своїй діяльності [50].

Теоретичні основи оптимізації в управлінні малими підприємствами охоплюють ряд ключових аспектів, які сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності. Оптимізація передбачає досягнення найкращих результатів за обмежених ресурсів і може включати покращення процесів, продуктивності та забезпечення ресурсів. Важливою складовою є аналіз бізнес-процесів, що включає виявлення та оцінку слабких місць, надмірностей і неефективних елементів, що дозволяє глибше зрозуміти поточні операції і виявити можливості для вдосконалення [29]. Для цього використовуються різні методи та інструменти, такі як моделювання процесів, SWOT-аналіз, аналіз витрат і переваг, а також картування потоків.

Розробка стратегій вдосконалення є важливим елементом, оскільки вона включає реінжиніринг процесів, впровадження нових технологій,

автоматизацію рутинних завдань і перегляд організаційної структури [19]. Не менш важливим аспектом є управління змінами, оскільки реалізація оптимізації потребує перетворень у культурі підприємства, стилі управління та взаємодії з персоналом. Вимірювання результативності є частиною теоретичних основ оптимізації й передбачає створення системи показників для оцінки ефективності впроваджених змін, таких як фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів і продуктивність праці [43].

Останній важливий аспект – залучення персоналу до процесу оптимізації. Їхня експертиза та участь можуть суттєво підвищити результати[52].

Усі ці елементи формують теоретичну базу, яка сприяє успішному управлінню малими підприємствами та дозволяє їм ефективно реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики.

1.2. Інструменти та методи оптимізації діяльності підприємств малого бізнесу

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, підприємства малого бізнесу стикаються з численними викликами, зокрема високою конкуренцією, обмеженими ресурсами та зростаючими вимогами споживачів. У цьому контексті оптимізація діяльності стає критично важливим фактором для забезпечення стійкості та розвитку. Ефективна оптимізація дозволяє малим підприємствам не тільки знижувати витрати, але й покращувати якість продукції, підвищувати задоволеність клієнтів та адаптуватися до змін ринку.

Для досягнення цих цілей підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти та методи оптимізації. Серед них можна виділити аналіз бізнес-процесів, автоматизацію управлінських функцій, запровадження сучасних технологій, а також різні методології, такі як Lean Management та Six Sigma. Ці підходи дозволяють систематизувати діяльність, виявити і усунути неефективності, а також створити культуру постійного вдосконалення.

Український малий бізнес перебуває у складних умовах, викликаних війною. До початку конфлікту цей сектор посідав важливе місце на ринку праці України, адже на нього припадало близько 48% зайнятих працівників, що становило приблизно 4,3 мільйона людей. Малий бізнес виконував ключову роль у забезпеченні робочих місць і сприяв економічній стабільності країни [28].

За даними опитувань, проведених Центром розвитку інновацій у співпраці з Офісом з розвитку підприємництва та експорту та національним проєктом Дія. Бізнес, влітку 2022 року 46,8% підприємств майже повністю або зовсім призупинили свою діяльність [65]. Лише 4,5% змогли знайти можливості для збільшення обсягів роботи у порівнянні з періодом до війни. Близько 19% підприємств, переважно з Східної України, були змушені здійснити релокацію. Зменшення обсягів економічної активності також призвело до скорочення штатів у малому бізнесі: 20% працівників виявилися у відпустці, 27% працюють за умови зменшення зарплати, а 20% були звільнені, що складає понад 1 мільйон осіб [65].

У зв'язку з цим, для підвищення ролі малого бізнесу у стимулюванні внутрішніх економічних процесів, поліпшення умов роботи на ринку і підтримки обороноздатності, а також сприяння відновленню бізнес-процесів, стає все більш актуальним пошук ефективних інструментів для підтримки розвитку підприємств малого бізнесу в Україні.

Останнє десятиріччя стало важливим періодом для розвитку малого бізнесу в Україні, оскільки держава вживає активних заходів для підтримки підприємництва. Різноманітні інструменти державної підтримки спрямовані на зниження бар'єрів для входження на ринок, поліпшення фінансових умов, а також забезпечення доступу до інформації і ресурсів. У таблиці 1.2 наведені основні інструменти, реалізовані протягом останніх десяти років, які допомогли малому бізнесу адаптуватися до умов сучасної економіки.

Таблиця 1.2

Інструменти державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні

Інструмент підтримки	Опис	Рік впровадження
Гранти на започаткування бізнесу	Фінансова допомога для нових підприємців	2016
Програма «Доступні кредити 5-7-9%»	Кредити для малих і середніх підприємств під низькі відсотки	2019
Підтримка експорту через «Експортно-кредитне агентство»	Фінансування та страхування експортних операцій	2017
Національний проєкт «Дія.Бізнес»	Платформа для отримання інформації та консультацій	2020
Електронні реєстраційні послуги	Спрощення процесу реєстрації підприємств онлайн	2018
Програми розвитку цифрових навичок	Курси та тренінги для підприємців у сфері цифровізації	2021
Альянс стійкості МСП	Співпраця з міжнародними партнерами для підвищення стійкості	2024
Субсидії на оплату праці	Державна допомога для підтримки зайнятості	2023

Джерело: систематизовано автором за даними [41]

Ефективна реалізація державних програм підтримки малого бізнесу позитивно вплинула на розвиток підприємництва в Україні. Завдяки впровадженню інструментів, малий бізнес отримав нові можливості для розвитку, доступ до фінансування та ресурсів, а також підтримку в питаннях експорту та інновацій. Продовження та розширення цих ініціатив стане запорукою стійкості малих підприємств у подальшому, сприяючи загальному економічному зростанню країни.

Засвідчений світовий досвід вказує на кілька ключових методів вирішення проблем оптимізації діяльності підприємств малого бізнесу:

1. Аналіз бізнес-процесів: Впровадження методик діагностики та аналізу процесів допомагає виявити вузькі місця та неефективності в управлінні, що дозволяє розробити стратегії поліпшення [10].

2. Lean Management: Цей підхід фокусується на зменшенні витрат і підвищенні ефективності через усунення невиробничих витрат та оптимізацію бізнес-процесів, залучаючи всіх співробітників до культури постійного вдосконалення [51].

3. Автоматизація та цифровізація: Впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи, ERP та інші цифрові рішення, допомагає автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи ймовірність помилок та підвищуючи продуктивність [36].

4. Фінансова оптимізація: Перегляд фінансових потоків, використання бюджетування та аналіз витрат дозволяє бізнесу краще управляти своїми ресурсами і забезпечувати гнучкість у фінансових рішеннях [10].

5. Стратегічне планування: Визначення чітких цілей, стратегії та плани дій дає змогу підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов і завантаженості, а також сприяє довгостроковому розвитку [10;41].

Ці методи, адаптовані до специфіки малого бізнесу, дозволяють підвищити ефективність і стійкість підприємств в умовах конкуренції та економічних змін. Вони також забезпечують гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Крім того, оптимізація процесів сприяє зменшенню витрат, що є критично важливим для підприємств з обмеженими ресурсами. Завдяки цьому бізнеси можуть не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й розширити свої можливості для інвестування в розвиток, нові продукти та послуги.

Важливим аспектом є також підвищення рівня задоволеності клієнтів, адже оптимізовані процеси часто призводять до кращої якості обслуговування та швидшої реакції на запити споживачів. Це, в свою чергу, стимулює повторні покупки та формує лояльність клієнтів [51].

Застосування сучасних технологій, таких як автоматизація, аналітика даних та цифрові платформи, дає малим підприємствам можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й отримати доступ до нових ринкових можливостей. В умовах глобалізації, це може стати ступенем до виходу на міжнародні ринки.

Важливо зазначити, що в умовах невизначеності та постійних змін, ефективна комунікація всередині підприємства стає ще одним критичним фактором для досягнення успіху. Залучаючи співробітників до процесу оптимізації, підприємства не лише отримують цінні ідеї з перших вуст, але й сприяють створенню команди, що працює на спільний результат.

Водночас, інвестиції в навчання та розвиток персоналу слугують довгостроковою стратегією, яка підвищує кваліфікацію співробітників та їхню здатність адаптуватися до нових технологій і методів роботи. Це відкриває нові горизонти для інновацій та покращення процесів.

Крім того, спостереження за тенденціями ринку та аналіз поведінки споживачів дозволяють малим підприємствам не лише залишатися в курсі новинок, але й передбачати майбутні зміни у споживчих вподобаннях. Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, може суттєво допомогти в ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність бізнесу. Не менш важливим є й розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, організаціями та державними структурами. Співпраця надає доступ до нових ресурсів, знань та ринків, що в цілому сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Підприємства малого бізнесу в Україні стикаються з низкою суттєвих проблем, які впливають на їхню діяльність і розвиток. Однією з основних є невизначеність державної політики, оскільки часті зміни в законодавстві, податковій системі та регуляторних вимогах створюють нестабільність, ускладнюючи планування та стратегічне управління. Крім того, недостатній платоспроможний попит на товари і послуги, особливо в умовах економічної

кризи та зниження купівельної спроможності населення, є серйозним викликом для багатьох малих підприємств.

Військові конфлікти також негативно впливають на бізнес, оскільки агресія та пов'язані з нею безпекові ризики призвели до значних збитків та розрухи інфраструктури. Це створює складнощі для ведення бізнесу, особливо в прифронтових регіонах. Ще однією проблемою є відсутність доступу до фінансування: малі підприємства мають труднощі у отриманні кредитів через високі процентні ставки та жорсткі умови, а також через недостатню ліквідність активів для забезпечення позик.

Брак кваліфікованих працівників також є критично важливим, оскільки нестача висококваліфікованих спеціалістів обмежує можливості розвитку бізнесу. Водночас, високі витрати на сировину та енергію негативно впливають на рентабельність підприємств, змушуючи їх шукати альтернативні рішення. Багато малих підприємств не можуть впроваджувати сучасні технології через брак фінансування, що погіршує їх конкурентоспроможність. Окрім цього, конкуренція з боку великих гравців ринку ставить малі підприємства в несприятливе становище, оскільки великі компанії мають більше ресурсів і можливостей для просування на ринку.

Розуміння цих проблем є важливим для розробки стратегій та програм підтримки, які можуть допомогти малим підприємствам в Україні подолати виклики і сприяти їхньому розвитку.

Так, існує статистика, що висвітлює стан малого бізнесу в Україні. Станом на серпень 2025 року в Україні було зареєстровано понад 2,1 мільйона фізичних осіб-підприємців, що свідчить про зростання їх кількості порівняно з початком року. У першому кварталі 2025 року також було зареєстровано 56 826 нових ФОПів, що на 20% більше, ніж наприкінці 2024 року [14].

Однак статистика також показує, що малий бізнес піддався значнім викликам: щодня закривається понад 500 приватних підприємців, а від початку повномасштабної війни припинили діяльність 684 995 ФОПів. У 2024 році закрилося 209 750 тисяч підприємств, що на 32% більше порівняно з

попереднім роком. Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index, UBI) у січні 2024 року складав 37,3 зі 100 можливих, що свідчить про низькі показники активності, хоча ці дані поступово покращуються. Крім того, державні програми підтримки бізнесу, такі як гранти в рамках програми «Робота», становили 9,3 млрд. грн. у 2024 році, і програма «Власна Справа», яка надала підтримку для майже 10 000 підприємців [14].

Дані показують, що попри серйозні виклики, малі підприємства все ще мають потенціал для розвитку та адаптації до нових умов. Малі підприємства сприяють наповненню бюджетів як регіонів, так і країни в цілому, створюючи робочі місця та забезпечуючи потреби населення якісними, а також індивідуально підібраними товарами і послугами.

Ці підприємства не лише задовольняють базові потреби громадян, але й стають важливими агентами змін, активуючи місцеву економіку через інновації та підприємницькі ініціативи. Варто зазначити, що малий бізнес також відіграє значну роль у соціальному забезпеченні, здійснюючи значні внески в підтримку сімей, які постраждали від війни, а також надаючи фінансову допомогу армії і лікування поранених військовослужбовців. Цей аспект діяльності малого бізнесу підкреслює його важливість не лише в економіці, але й у зміцненні соціальної стабільності в суспільстві.

Таким чином, оптимізація діяльності підприємств малого бізнесу є багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та активної участі усіх залучених сторін. Завдяки правильному впровадженню сучасних методів і інструментів, малі підприємства здатні не тільки адаптуватися до викликів, а й створити стійку основу для свого розвитку в майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Оптимізація діяльності малих підприємств в Україні є ключовим чинником, що визначає їх здатність до виживання та успішного розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Сьогодні, в умовах високої конкуренції, глобалізації і стрімких змін, малий бізнес стикається із серйозними викликами, такими як обмежені ресурси, нестабільність політичної ситуації, а також зміни в законодавстві. У таких умовах оптимізація бізнес-процесів стає не просто бажаною, а критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності і стабільності підприємств.

Ефективна оптимізація включає в себе комплекс заходів, спрямованих на максимізацію використання ресурсів - як фінансових, так і людських. Це передбачає впровадження новітніх технологій та методів управління, таких як Lean Management, Six Sigma та автоматизація процесів. Ці інструменти дозволяють виявляти і усувати неефективності, підвищуючи продуктивність і якість продукції, що, в свою чергу, веде до зростання задоволеності споживачів.

Статистика підтверджує, що малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні робочих місць - приблизно 48% зайнятості в Україні забезпечується ним. Тому розвиток сектору малого бізнесу має суттєвий соціально-економічний вплив, сприяючи зменшенню рівня безробіття та підвищенню соціальної стабільності. Враховуючи останні економічні потрясіння, зокрема військові дії і зниження платоспроможного попиту, необхідно шукати нові рішення для підтримки і розвитку цього сектору.

Актуальність оптимізації також підвищується в контексті виходу на міжнародні ринки. Малі підприємства, які прагнуть представляти свою продукцію за кордоном, повинні враховувати глобальні стандарти якості та обслуговування, що вимагає від них адаптації та впровадження інновацій. Інноваційна активність стає не лише фактором диференціації, а й необхідністю для виживання на конкурентних ринках.

Крім того, важливою є соціальна відповідальність малого бізнесу. Багато підприємств активно беруть участь у благодійних ініціативах і підтримці місцевих спільнот, що підкреслює їх роль не лише в економіці, але й у зміцненні соціальної структури. Це показує, що бізнес може бути не лише вигідним, а й соціально орієнтованим.

Залучення співробітників до процесів оптимізації є ще одним важливим аспектом. Активна участь працівників у впровадженні змін може суттєво підвищити їхню мотивацію, відповідальність за результати та залученість у процесі. Це веде до продуктивнішої роботи та кращих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Таким чином, оптимізація в управлінні малими підприємствами не є одноразовим явищем, а безперервним процесом, який вимагає системного підходу, а також адаптації до нових викликів. Регулярний аналіз, впровадження інновацій і стратегічне планування забезпечують збереження конкурентних переваг і можливість адаптації до змінюваних умов. Інвестиції в оптимізацію бізнес-процесів стають необхідністю для досягнення успіху підприємств малого бізнесу в Україні, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищення якості життя населення. У такий спосіб, оптимізація стає основою для формування стійкої конкурентоспроможності і можливостей для подальшого економічного зростання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Дослідження сучасного стану малого та середнього бізнесу в Україні

Малий бізнес в Україні відіграє важливу роль у формуванні національної економіки, створенні робочих місць та розвитку підприємницької активності. У сучасному контексті, з огляду на глобалізаційні процеси та динамічні зміни в економічній ситуації, важливість малих підприємств лише зростає. За даними Державної служби статистики України [14], малий бізнес складає значну частину всіх підприємств в країні та забезпечує значний внесок у валовий внутрішній продукт.

Розглядаючи сучасний стан малого бізнесу, необхідно врахувати численні фактори, які впливають на його розвиток. Перш за все, це економічні, соціальні, правові та технологічні аспекти, що суттєво визначають можливості та виклики для підприємств у цьому сегменті.

Однак, незважаючи на потенціал і можливості, малий бізнес також стикається з цілою низкою проблем, таких як недостатнє фінансування, конкуренція з великими підприємствами, а також численні бюрократичні перешкоди. Це вимагає від підприємств не лише адаптації до нових умов, але й розробки ефективних маркетингових стратегій, які б дозволили вижити і процвітати в умовах сучасного ринку.

Питання ефективного функціонування та сталого розвитку малого й середнього бізнесу (МСБ) є основоположним для будь-якої сучасної, цивілізованої та конкурентоспроможної держави. Беззаперечно більшість економістів, як провідних науковців, так і досвідчених аналітиків-практиків, одноставно стверджують, що сегмент малого та середнього підприємництва (МСП) відіграє ключову роль у формуванні та стимулюванні економічного зростання найбільших і найдинамічніших економік світу.

Це твердження є не просто теорією, а підтвердженим фактом, що ґрунтується на переконливих статистичних даних. Наприклад, МСП кількісно домінують у структурі підприємств: у Польщі вони становлять вражаючі 99,8%, а в Україні (за даними на кінець 2020 року) - майже 99,9% від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання [14]. Ці цифри наочно демонструють їхнє фундаментальне значення для національних економік. Більше того, у розвинених країнах світу МСП генерують близько половини валового внутрішнього продукту (ВВП), а в багатьох європейських країнах цей показник сягає 60-70%. Зокрема, у Польщі МСП формують 50,2% ВВП, а в Україні – 42,9% [66].

На рис. 2.1 наведені ключові тенденції в динаміці реєстрації та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні протягом 2021-2025 років. Аналіз цих даних дозволяє простежити вплив економічних та соціальних чинників, включаючи початок повномасштабного вторгнення, на активність малого та середнього бізнесу.

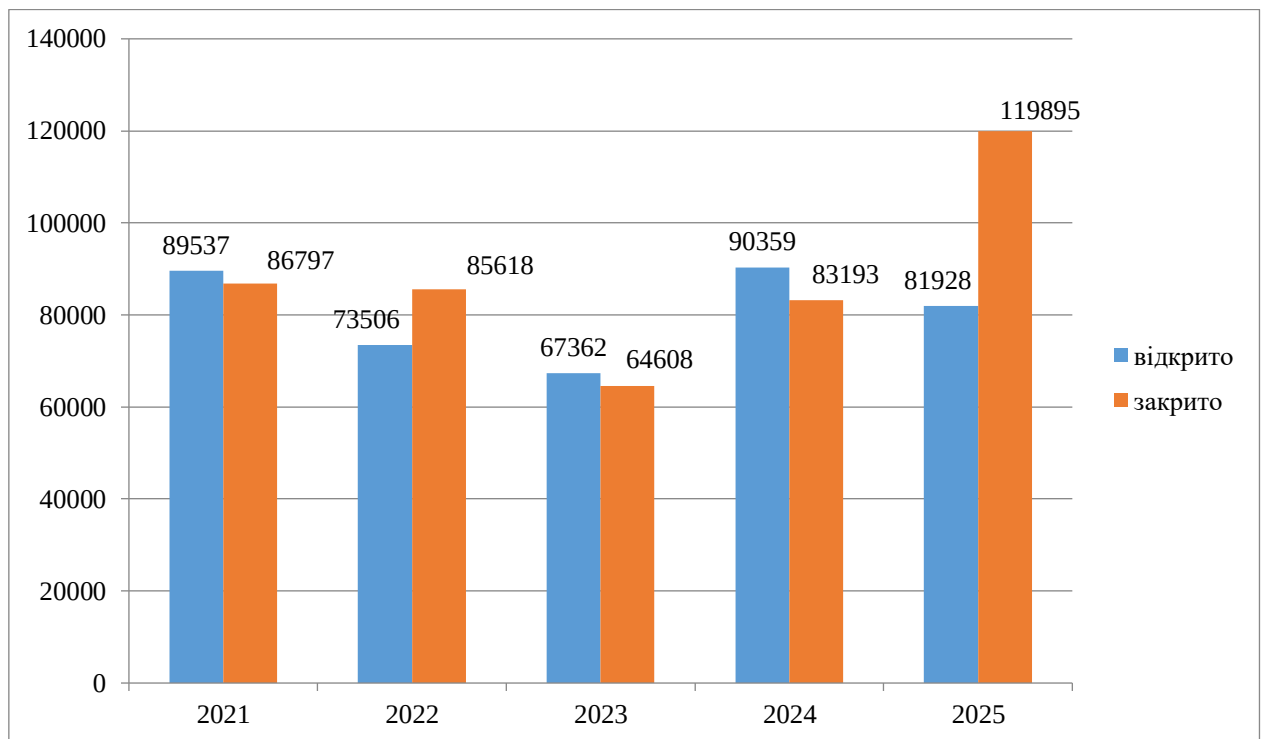


Рис.2.1. Динаміка реєстрації та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні протягом 2021-2025 років

Джерело: систематизовано автором за даними [44]

Діаграма демонструє, як змінювалася кількість новостворених ФОПів та тих, що припинили свою діяльність, розкриваючи адаптаційні процеси українського підприємництва в умовах значних змін. У поточному році спостерігається значне перевищення кількості припинених діяльностей ФОПів над новими реєстраціями, що становить 37 967 одиниць. Ця ситуація кардинально відрізняється від минулого року, коли за аналогічний період було зафіксовано позитивне сальдо у 7 166 новостворених ФОПів.

Серед новостворених підприємств найбільшу частку (чверть від загальної кількості) займає роздрібна торгівля, що охоплює 20 763 підприємці. Друге місце за популярністю посідає сфера ІТ та консалтингу в програмуванні з 7 129 новими ФОПами. Трійку лідерів замикає оптова торгівля, до якої долучилися 6 216 нових підприємців (рис.2.2).

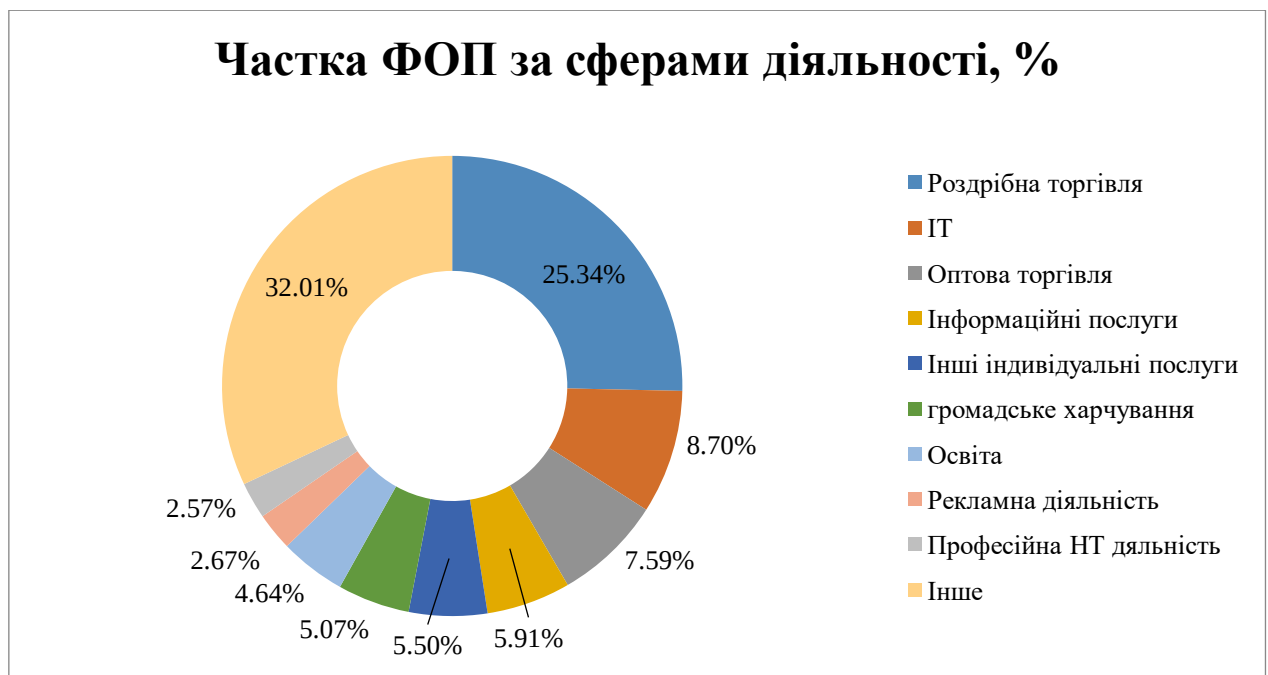


Рис. 2.2. Популярні сфери бізнесу серед новостворених малих підприємств у 2025 році

Джерело: складено автором за даними [44]

Серед новостворених малих підприємств провідними сферами діяльності є роздрібна торгівля, ІТ та консалтинг, а також оптова торгівля. Ці результати свідчать про зростаючу активність підприємництва в торгівлі та технологічних послугах.

Ця аналітика підкреслює динамічний розвиток підприємництва в Україні, зокрема у великих міських агломераціях, таких як Київ, Дніпропетровщина та Львівщина.

Проте, справжня цінність та домінуюча роль МСБ в економіках країн полягає не лише в кількісних показниках та внеску у ВВП, а й у широкому спектрі інших, не менш важливих ролей та функцій. Зокрема, малі підприємства забезпечують надзвичайну гнучкість та підвищену стійкість економічної системи, дозволяючи їй оперативно адаптуватися до постійно мінливих потреб та запитів конкретних споживачів. Одночасно МСБ виконують критично важливу соціальну функцію, створюючи значну кількість робочих місць та забезпечуючи стабільне джерело доходу для широких прошарків населення, що сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню загального рівня добробуту [12].

Крім економічної та соціальної ролі, малі та середні підприємства, а також фізичні особи-підприємці (ФОП), виконують надважливу функцію у сфері розвитку людського капіталу, а саме – активно сприяють створенню нових робочих місць для населення та забезпечують можливості для професійного навчання та перекваліфікації. Малий бізнес за своєю суттю є винятково мобільним та динамічним, він швидко реагує на потреби та зміни ринку, є інноваційним за своїм змістом, постійно пропонує унікальні товари та послуги, а також виступає важливою альтернативою найманій праці, стимулюючи розвиток підприємницької ініціативи [60, с. 67]. Найголовнішим аспектом є те, що розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ) є фундаментальною базою для формування та зміцнення стабільного середнього класу суспільства. Сплата податків цими підприємствами та ФОПами суттєво наповнює державний бюджет, що сприяє пом'якшенню фінансового навантаження на казну та дозволяє зменшити державні видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення вразливих груп населення, підвищуючи ефективність та справедливість соціальної політики.

Саме тому ретельний аналіз функціонування МСП з метою виявлення подальших тенденцій, перспектив та стратегічних напрямів його розвитку є абсолютно необхідним завданням, що повністю відповідає нагальним потребам сьогодення та актуалізує проведення глибоких та всебічних досліджень у означеному напрямі. Постійна підтримка, стимулювання та вдосконалення умов для розвитку МСБ є не просто економічною стратегією, а інвестицією у майбутнє країни, її стабільність та процвітання.

Українське підприємництво демонструє значну активність та стійкість, незважаючи на виклики повномасштабної війни. За перші чотири місяці 2024 року український бізнес-сектор продемонстрував складну динаміку: було зареєстровано майже 82 тисячі нових фізичних осіб-підприємців (ФОП), тоді як близько 120 тисяч підприємців припинили свою діяльність. Цей показник означає, що на кожен новостворений бізнес припадає приблизно 1,5 закритих, що контрастує з минулим роком, коли кількість відкритих малих бізнесів перевищувала кількість закритих. Серед нових підприємців найпопулярнішою сферою залишається роздрібна торгівля, яку обрала майже чверть новостворених ФОПів.

З початку 2025 року в Україні було відкрито 81 928 ФОПів, що на 9% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Водночас, кількість підприємців, які припинили свою діяльність, зросла на 44% порівняно з тим же періодом 2024 року, досягнувши показника у 119 895 осіб. Ця тенденція відображає зміни в економічному середовищі та вплив зовнішніх факторів на підприємницьку активність в Україні [16].

Наразі в Україні діє понад 2,1 мільйона підприємців, які формують основу нової економічної моделі, що ґрунтується на приватній власності, особистій відповідальності та відсутності корупції. ФОПи є ключовим рушієм економічного розвитку країни навіть в умовах війни. Минулого року податкові надходження від підприємців зросли в 1,6 рази порівняно з 2021 роком, а «фопономіка» принесла \$1,3 мільярда у 2024 році.

Історично, динаміка реєстрації та закриття ФОПів показує постійний розвиток підприємницького сектору. У 2018 році загальна кількість ФОПів зросла на 4%, з 1,77 млн. до 1,84 млн. у 2019 році, і до 1,96 млн. у 2020 році. При цьому наприкінці 2018 року було закрито 36 тисяч ФОПів, тоді як відкрито 27,5 тисяч. Особливо помітним був розвиток ІТ-сектору, де кількість ФОПів зросла на 23%, досягнувши 154 тисяч осіб. 2021 рік відзначився найкращими показниками за останні 5 років, з приростом у 83 257 ФОПів (+4%), що наблизило їхню загальну кількість до 2 мільйонів. ІТ-сфера продовжувала демонструвати стрімке зростання, додавши 44,5 тисячі ФОПів (+26%), що становило понад половину загального приросту. На початок квітня 2023 року в Україні функціонувало 1,9 мільйона ФОПів [14; 16].

Однак, січень 2025 року ознаменувався значним відтоком підприємців: при 21,4 тисячі нових реєстрацій, свою діяльність припинили рекордні 59,4 тисячі ФОПів, що призвело до чистого відтоку в 38 тисяч підприємців. Ця тенденція пояснюється кількома факторами: реалізацією відкладеного попиту на закриття бізнесу, змінами в податковому законодавстві (зокрема, обов'язковою сплатою ЄСВ з 2025 року), міграційними та мобілізаційними факторами, а також посиленням боротьби з тіньовими схемами. Ці дані підкреслюють здатність українського підприємництва адаптуватися до змін, а також його критичну роль у підтримці та розвитку економіки країни.

З аналізу, проведеного раніше, видно, що малий та середній бізнес стикається з численними викликами, серед яких нестабільність економіки, обмежений доступ до фінансування та часті зміни в законодавстві. Вивчення цих факторів дає змогу сформулювати загальне уявлення про бізнес-середовище та визначити ключові напрямки для підтримки та розвитку підприємництва в Україні.

2.2. Оцінка ефективності маркетингових стратегій малих підприємств

Оскільки ефективність діяльності малих підприємств значною мірою залежить від їхнього здатності реагувати на ринкові зміни та впроваджувати

інноваційні рішення, важливим наступним кроком є оцінка ефективності маркетингових стратегій.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій малих підприємств є важливим етапом у їхньому розвитку та адаптації до змінюваного ринкового середовища. У сучасних умовах підприємства все частіше використовують різноманітні маркетингові інструменти, кожен з яких має свої переваги.

Серед найбільш ефективних стратегій можна виділити контент-маркетинг, що включає в себе створення якісного контенту, який відповідає на запитання споживачів і додає цінності. Використання соціальних мереж для просування продукції дозволяє швидко досягати широкої аудиторії та взаємодіяти з клієнтами в реальному часі. Електронна пошта залишається потужним інструментом для побудови відносин з існуючими клієнтами та залучення нових.

Крім того, малим підприємствам вигідно займатися культурними акціями, локальними заходами та партнерськими проектами, що не тільки підвищує видимість бренду, але й зміцнює його імідж у громаді. Застосування аналітики даних дозволяє оцінювати ефективність цих стратегій, коригувати їх у реальному часі та забезпечувати максимально точне націлювання на цільову аудиторію. У результаті, активно впроваджуючи ці методи, малі підприємства можуть не лише вижити, а й успішно конкурувати на ринку.

У сучасному бізнес-середовищі, особливо для малих підприємств в Україні, ефективні маркетингові стратегії є ключем до успішного розвитку та конкурентоспроможності. З огляду на динамічність ринку, важливо застосовувати різноманітні підходи, які дозволяють залучати нових клієнтів, підтримувати взаємодію з існуючими та реагувати на зміни в попиті. У таблиці 2.1 наведено класифікацію найбільш ефективних маркетингових стратегій, їх опис та приклади реалізацій, які можуть бути корисними для малих підприємств в Україні.

Таблиця 2.1

Ефективні маркетингові стратегії для малого бізнесу в Україні

<i>Тип маркетингової стратегії</i>	<i>Опис</i>	<i>Приклади</i>
Контент-маркетинг	Створення цінного контенту, який залучає та утримує цільову аудиторію.	Блоги, відео, інформаційні статті
Соціальні медіа	Використання платформ для взаємодії з клієнтами та просування продукції.	Facebook, Instagram, TikTok
Email-маркетинг	Засіб підтримки зв'язку з клієнтами через регулярні розсилки, акції та новини.	Розсилки з новинами, промоакції
SEO (оптимізація для пошукових систем)	Поліпшення видимості веб-сайту в пошукових системах для залучення органічного трафіку.	Оптимізація контенту, мета-теги
Реклама в Інтернеті	Використання платформи для платної реклами, що дозволяє точно націлити аудиторію.	Google Ads, контекстна реклама
Партнерський маркетинг	Співпраця з іншими підприємствами для обміну ресурсами та розширення аудиторії.	Спільні акції з іншими брендами
Локальний маркетинг	Фокусування на місцевій аудиторії через заходи, акції та рекламу в регіоні.	Участь у ярмарках, спонсорство локальних подій
Гейміфікація	Використання елементів гри в маркетингових кампаніях для підвищення залучення та лояльності клієнтів.	Програми лояльності з накопиченням балів
Аналіз конкурентів	Дослідження ринку та конкурентів для коригування власних стратегій.	Аналіз успішних кампаній конкурентів

Джерело: сформовано автором

Оцінка та впровадження маркетингових стратегій є невід'ємною складовою успішного функціонування малого бізнесу. Використання різних інструментів, таких як контент-маркетинг, соціальні медіа, email-маркетинг та інші, дозволяє підприємствам не лише досягати своїх цілей, але й адаптуватися до змін у споживчому попиті та ринковій кон'юктурі.

Залучення клієнтів через локальний маркетинг, партнерські програми та сучасні технології може значно підвищити конкурентні переваги. Загалом, різноманітність стратегій надає малим підприємствам можливість знайти найефективніший шлях реалізації своїх бізнес-цілей.

Ефективність маркетингових стратегій - це не просто показник фінансових успіхів, а цілісний індикатор, який відображає здатність малих підприємств до адаптації, зростання та розвитку в умовах швидкого зміни ринкового середовища. Для малих бізнесів важливо не лише домогтися короткочасного прибутку, але й розвивати стабільні позиції на ринку, що вимагає постійного вдосконалення їхніх стратегій [8].

Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, яка чітко позиціонує продукцію, є ключовим чинником успіху малого бізнесу. Стратегічне позиціонування допомагає сформулювати унікальну пропозицію для споживачів, підвищити додану вартість і забезпечити сталу конкурентну перевагу на місцевому ринку.

Інші важливі елементи, що визначають результативність маркетингових стратегій, включають креативний підхід, збалансовану реалізацію маркетингових заходів, ефективне управління процесами та врахування зовнішнього середовища — економічних, соціальних, технологічних та політичних чинників. Поєднання цих складових забезпечує адаптивність маркетингової системи для малого бізнесу до постійних змін.

Крім того, доцільно розглядати ефективність маркетингових стратегій з перспективи різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники та інвестори, а також аналізувати витрати та складові елементи маркетингового комплексу. Це дозволяє комплексно оцінювати, як маркетингові заходи впливають на результати роботи підприємства. Основні аспекти оцінки ефективності маркетингових стратегій, з урахуванням інтересів усіх груп зацікавлених осіб, можна представити у вигляді структурної схеми (рис. 2.4).

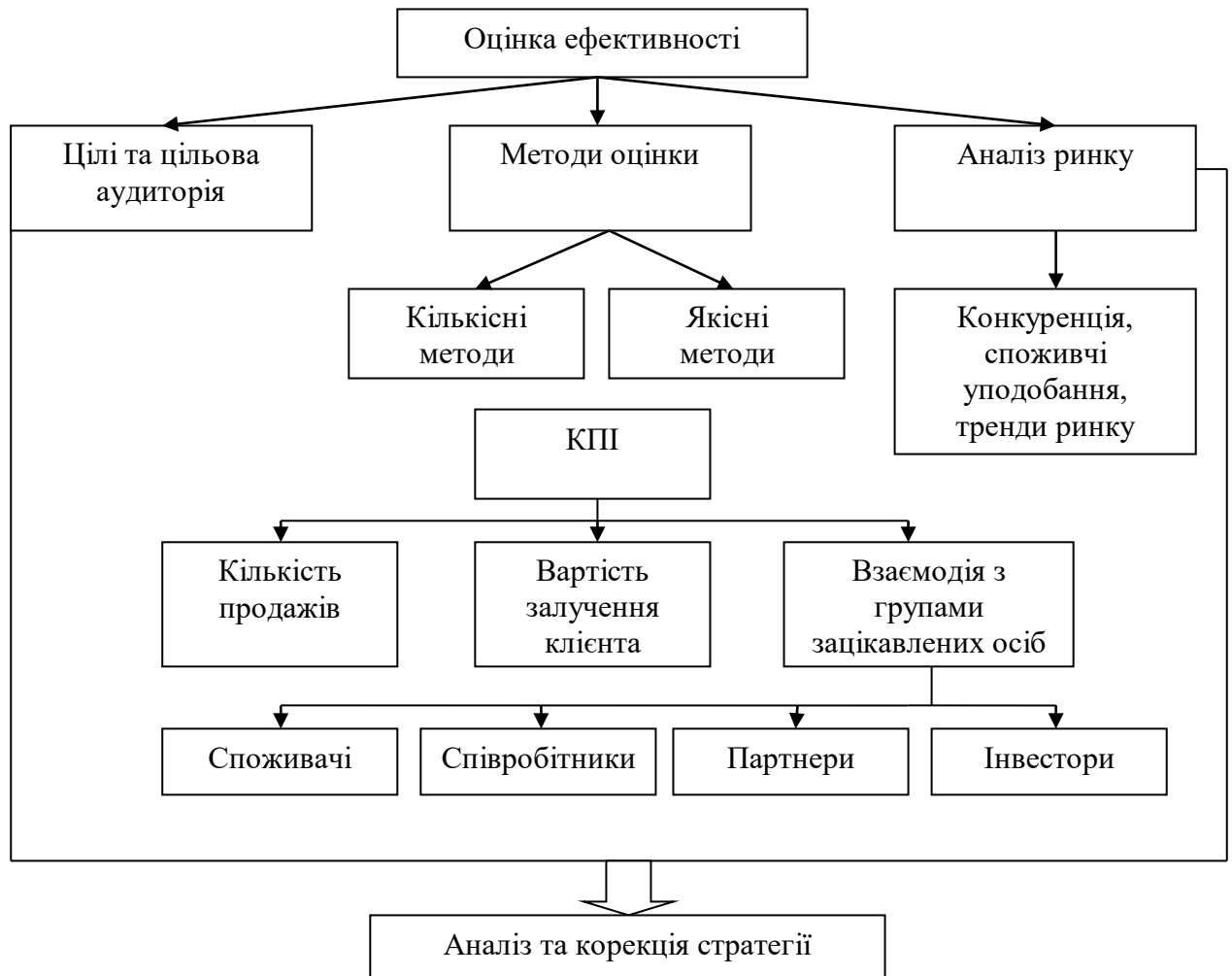


Рис. 2.4. Схема оцінки ефективності маркетингових стратегій

Джерело: сформовано автором

Оцінка ефективності маркетингових стратегій є критично важливим процесом для компаній, які прагнуть досягти своїх бізнес-цілей і задовольнити потреби зацікавлених сторін. Основним етапом цього процесу є визначення цілей та цільової аудиторії, що передбачає розуміння потреб споживачів і встановлення ясних, вимірюваних цілей, які задають напрямок маркетингових зусиль.

Наступним кроком є вибір методу оцінки, який включає як кількісні підходи - аналіз даних і показників продажів, так і якісні методи, такі як опитування та фокус-групи, що дозволяє отримати більш повну картину. Визначення ключових показників ефективності (KPI) є важливим для

моніторингу успішності реалізації обраних стратегій. Серед таких показників можуть бути залученість споживачів і вартість залучення клієнта.

Аналіз ринку також відіграє значну роль - оцінка конкурентного середовища та споживчих уподобань забезпечує актуальність і адаптивність маркетингових заходів. Важливою складовою є взаємодія з групами зацікавлених осіб, такими як споживачі, співробітники, партнери та інвестори, адже врахування їх інтересів і потреб дозволяє досягти ефективної комунікації.

На завершальному етапі, базуючись на зібраних даних і отриманих результатах, компанія має можливість коригувати свої дії, що сприяє підвищенню ефективності і відповідності до змін на ринку. Ця багатоаспектна структура оцінки сприяє адаптивності маркетингових стратегій у динамічному бізнес-середовищі, що в кінцевому рахунку підвищує їхню ефективність та конкурентоспроможність. Однак, для досягнення чіткої картини, необхідно розрізняти поняття «ефективність маркетингової стратегії» та «ефективність маркетингової діяльності», оскільки, хоча вони тісно пов'язані, їх суть і часові орієнтації відрізняються. У короткостроковій перспективі ефективність маркетингової діяльності малих підприємств часто оцінюється за економічними показниками, такими як обсяги продажів, доходи, рентабельність та частка ринку.

В свою чергу, у довготерміновій перспективі важливішими стають нематеріальні результати - формування позитивного іміджу підприємства, підвищення довіри споживачів і впізнаваності бренду. Імідж малого бізнесу є стабільним показником, який відображає не лише сприйняття якості продукції, але й рівень ділової репутації, соціальної відповідальності та відповідності очікуванням цільової аудиторії. Усе це посилює довіру до бренду і створює міцну основу для розвитку бізнесу в майбутньому.

Отже, ефективність маркетингових стратегій малих підприємств є не лише важливим показником результативності їхньої діяльності, а й суттєвим індикатором потенціалу розвитку. Підвищення цієї ефективності має вагомий

вплив на раціональне використання обмежених ресурсів, поліпшення репутації компанії, зміцнення партнерських зв'язків та розширення ринків збуту, створюючи умови для сталого економічного зростання.

В умовах сучасної цифровізації, зростаючої конкуренції та збільшення значення споживача, успішні маркетингові стратегії стають основою для стійкості та адаптивності малих підприємств. Швидка реакція на зміни ринку, впровадження сучасних технологій і гнучкість в підходах до продажу можуть забезпечити конкурентні переваги, необхідні для виживання і розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Зважаючи на важливість цих аспектів, у наступному підрозділі ми розглянемо ключові фактори, що впливають на успіх малого бізнесу, оскільки вони безпосередньо зв'язані з реалізацією ефективних маркетингових стратегій.

2.3. Визначення ключових факторів, що впливають на успіх малого бізнесу

Успіх малого бізнесу залежить від багатьох факторів, які взаємодіють між собою й формують загальну картину його діяльності. Ці фактори можуть варіюватися від внутрішніх умов, таких як ефективність управління і кваліфікація працівників, до зовнішніх впливів, зокрема ринкових тенденцій, економічної ситуації та споживчого попиту.

Зокрема, важливу роль відіграє якість продукції чи послуг, що пропонуються, а також здатність підприємства адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Конкуренція вимагає від малих бізнесів постійного вдосконалення та інновацій, що можуть стати запорукою їхньої стійкості та розвитку. Окрім того, грамотне управління фінансами та ефективні маркетингові стратегії також є вирішальними елементами, які здатні позитивно вплинути на результати діяльності підприємства. У цьому контексті важливо враховувати різноманітність факторів, які можуть

визначити успішність малого бізнесу, адже комплексний підхід до їх вивчення сприятиме кращому розумінню умов, в яких функціонують ці підприємства.

Повномасштабна війна і активні бойові дії завдали значного удару по економіці України, призвівши до серйозних втрат у різних секторах. Через конфлікт країна зазнала втрати ринків збуту, що негативно вплинуло на експорт товарів та послуг. Внутрішній попит також знизився, оскільки велика кількість людей змушена була залишити свої домівки та стати внутрішньо переміщеними особами. Крім того, спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, що ще більше ускладнює ситуацію на ринку праці.

Війна також призвела до порушення ланцюгів постачання, руйнування виробничих і складських потужностей, а також до знищення важливого обладнання, що суттєво обмежує можливості виробництв. Попри всі ці виклики, більше ніж 66% українських малих і середніх підприємств (далі - МСП) зберігають свою активність і продовжують працювати в цих складних умовах. Варто зазначити, що в умовах воєнного часу з'явилися сотні нових підприємств, які свідчать про стійкість та адаптивність українського бізнесу перед обличчям кризи. Ці позитивні зміни, незважаючи на існуючі труднощі, вказують на велику підприємницьку енергію та прагнення до відновлення економіки країни.

Успіх малого бізнесу в Україні залежить від множини факторів, які взаємодіють між собою та формують загальну картину його діяльності. В умовах сучасної економіки, дедалі більшої значущості набуває вміння адаптуватися до змін і викликів, з якими стикаються підприємства. Військові дії, економічна нестабільність, зниження споживчого попиту та конкуренція — все це серйозно впливає на функціонування малого бізнесу. Тим не менш, наявність підприємницької енергії та прагнення до відновлення вказують на опірність і стійкість українських підприємств. У таблиці 2.2 викладено ключові фактори, що визначають успіх малого бізнесу в Україні, з урахуванням поточних реалій.

Таблиця 2.2

Ключові фактори, що визначають успіх малого бізнесу в Україні

<i>Фактор</i>	<i>Опис</i>
Ефективність управління	Здатність підприємців приймати обґрунтовані рішення, планувати та координувати дії.
Кваліфікація працівників	Рівень підготовки та компетентності персоналу, що впливає на продуктивність і якість.
Якість продукції чи послуг	Висока якість товарів і послуг сприяє задоволеності споживачів і формує лояльність.
Адаптивність до ринку	Здатність швидко змінювати стратегії відповідно до ринкових умов і споживчого попиту.
Конкуренція	Активність на ринку вимагає постійного вдосконалення і впровадження інновацій.
Управління фінансами	Грамотне планування та контроль бюджетів, зобов'язань і доходів.
Ефективні маркетингові стратегії	Вміння адаптувати просування продукції до змін у споживчих вподобаннях та ринкових тенденціях.
Внутрішній попит	Зміни у внутрішньому попиті впливають на продажі та стабільність бізнесу.
Відтік кваліфікованих кадрів	Втрата кадрів може призводити до зниження продуктивності і труднощів у роботі.
Вплив війни	Військові дії призвели до руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання.
Підприємницька енергія	Збільшення кількості нових підприємств відображає бажання бізнесу адаптуватись і відновлюватись.

Джерело: систематизовано автором за даними [8;31;44]

Ефективність роботи малого бізнесу в Україні багато в чому залежить від здатності підприємців адаптуватися до змінюваних умов, підтримувати належну якість продукції та послуг, а також здійснювати грамотне управління фінансами та маркетингом. В умовах невизначеності та складностей, викликаних зовнішніми і внутрішніми факторами, успіх підприємств визначається їхньою стійкістю, інноваційністю і готовністю до змін. Такі фактори, як кваліфікація працівників, конкуренція та здатність реагувати на вимоги ринку, стають основними критеріями, які впливають на здатність малих підприємств до виживання та розвитку в сучасному середовищі.

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у економіці України, забезпечуючи приблизно 55% валового внутрішнього продукту (ВВП), з яких

близько 16% припадає безпосередньо на сегмент малого бізнесу [31]. Це свідчить про значущість підприємств цього класу у створенні робочих місць та підтримці національної економічної стабільності.

Протягом всіх років частка малих підприємств залишалася на стабільно високому рівні, варіюючись у межах 98,7-99,2%. Це підкреслює стійке домінування малих підприємств серед інших суб'єктів господарювання в Україні. Постійна присутність малого бізнесу в економіці свідчить про його важливу роль у забезпеченні робочих місць, розвитку місцевих економік та підтримці підприємницького клімату. Така висока частка також вказує на те, що малий бізнес є ключовим елементом в екосистемі українського підприємництва, здатним реагувати на економічні зміни та виклики, що виникають у середовищі.

Advanter Group, разом із Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес, а також за підтримки Міністерства економіки, Міністерства фінансів та Міністерства цифрової трансформації України, провела дослідження, яке мало на меті оцінити сучасний стан і потреби малих і середніх підприємств в умовах повномасштабного конфлікту. Опитування проходило з 20 по 31 серпня 2025 року і охоплювало 544 керівників і власників МСП [8].

Згідно з отриманими результатами, Індекс активності бізнесу знизився у порівнянні з травнем 2025 року, досягнувши 39,9 балів із 100 можливих. Оцінки виробничих компаній виявилися трохи оптимістичнішими, ніж у невиробничих: показник UBI (Ukrainian Business Index, що відображає ділову активність, здатність бізнесу нарощувати обсяги товарообігу та створювати нові робочі місця) становить 41,9. Це зниження індексу пов'язане з легким скороченням кількості замовлень від клієнтів, через що підприємства вирішили зменшити обсяги виробництва [8].

При цьому товарні запаси та чисельність працівників залишилися на стабільному рівні. Значення індексу нижче 50 свідчить про песимістичні прогнози підприємців щодо розвитку в майбутньому.

Щодо функціонування малих підприємств, результати опитування, які наведені у табл. 2.3 вказують на те, що лише 2,8% з них повністю зупинили свою діяльність, що є поліпшенням у порівнянні з травнем 2025 року, коли цей показник становив 4,2%. Одночасно 22,6% компаній відзначили зростання результатів у перші вісім місяців 2025 року у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Крім того, зросла частка підприємств, які показали значне збільшення обсягів виробництва: у серпні їх було 5,1%, тоді як у травні – лише 2,8%. У середньому обсяги робіт у 2025 році складали 91,8% від рівня попереднього року, а 48,5% підприємств повідомили про зниження обсягів робіт. Очікування щодо майбутнього залишаються неоднозначними: 5,5% компаній прогнозують можливість повного припинення діяльності до кінця 2025 року [74].

Таблиця 2.3

Статистика змін у роботі малого бізнесу за 2025 рік

<i>Категорія змін у роботі</i>	<i>Частка, %</i>	<i>Коментар</i>
Обсяги робіт зросли суттєво (140%+)	5,1%	Відчутний приріст у роботі бізнесу
Обсяги робіт зросли (110–130%)	17,5%	Позитивна динаміка
Практично не змінилася діяльність (100%)	28,9%	Стабільність обсягів роботи
Обсяги робіт зменшилися (70–90%)	25,6%	Несуттєве зниження активності
Роботи скоротилися суттєво (40–60%)	14,3%	Суттєве скорочення обсягів
Майже зупинили роботу (10–30%)	5,8%	Значне зниження
Повністю зупинили роботи (0%)	2,8%	Повний застій у роботі
Середньозважений відсоток обсягу роботи у порівнянні з 2024 р.	91,8%	Загальний стан активності бізнесу

Джерело: систематизовано автором за даними [74]

Розвиток малих і середніх підприємств стикається з низкою серйозних викликів, що негативно впливають на їхній потенціал. Ці проблеми можна проаналізувати за допомогою SWOT-аналізу, що розглядає сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для бізнес-середовища в Україні

(табл. 2.4). Проблеми, характерні для МСП, існують вже не один рік і потребують комплексного підходу для їх вирішення.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ефективності діяльності малого бізнесу в Україні

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Гнучкість і адаптивність до змін ринкових умов	Обмежені фінансові ресурси
Високий рівень клієнтського обслуговування	Недостатня експертиза в управлінні
Стимулювання інновацій	Високі витрати на утримання бізнесу
Наявність локальних знань та досвіду	Нестабільність постачань сировини та ресурсів
Можливість швидкої реакції на запити споживачів	Слабка маркетингова стратегія
Активна участь у місцевих спільнотах	Обмежений доступ до новітніх технологій
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Розширення на нові ринки	Економічна нестабільність
Використання цифровізації	Зростаюча конкуренція на внутрішньому ринку
Державна підтримка малих підприємств	Недостатнє регуляторне середовище
Адаптація до змін у споживчих уподобаннях	Політична ситуація та ризики, пов'язані з конфліктами
Зростаючий інтерес до українських товарів	Зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу
Розвиток експортних можливостей	Високі витрати на ведення бізнесу в умовах змінного попиту

Джерело: сформовано автором

Сектор малого бізнесу має значний потенціал для розвитку, хоча й стикається з різноманітними викликами. Серед основних сильних сторін малих підприємств є їхня гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, що дозволяє їм впроваджувати інновації та ефективно задовольняти потреби споживачів. Високий рівень клієнтського обслуговування є ще однією перевагою, адже особистий підхід до кожного клієнта сприяє формуванню довготривалих відносин і лояльності.

Однак, малий бізнес стикається з низкою слабких сторін, зокрема обмеженими фінансовими ресурсами, які не дозволяють реалізувати масштабні проєкти. Це також включає недолік експертизи в управлінні, що може призвести до неефективного використання ресурсів та складнощів у виході на нові ринки.

Серед можливостей, які можуть реально вплинути на розвиток малих підприємств, варто виділити зростаючий інтерес до українських товарів на міжнародному рівні, а також активну цифровізацію, яка відкриває нові канали збуту й розширює ринки. Проте на малий бізнес також чинять тиск різноманітні загрози, серед яких економічна нестабільність, політичні ризики та часті зміни в законодавстві, які суттєво впливають на їхню діяльність.

Загалом, успіх малого бізнесу в Україні залежить від здатності підприємців використовувати свої сильні сторони та можливості, одночасно активно працюючи над подоланням слабкостей і реагуючи на загрози. Стратегічне планування, нововведення та співпраця з державними структурами можуть сприяти сталому розвитку цього сектора економіки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні залишається основним двигуном економіки, створюючи близько 99,9% усіх зареєстрованих підприємств. Цей сектор відповідає за 42,9% валового внутрішнього продукту, що свідчить про його важливість для національної економічної стабільності. Однак, попри потенціал, МСБ стикається з численними викликами, такими як обмежений доступ до фінансування, жорстка конкуренція з великими підприємствами і значні бюрократичні бар'єри.

За даними аналізу реєстраційної діяльності, протягом 2025 року в Україні було зареєстровано 81 928 нових фізичних осіб-підприємців (ФОПів), але одночасно закрили свою діяльність 119 895 підприємців. Це означає, що на кожен новий ФОП припадає близько 1,5 закритих, що є свідченням несприятливих економічних умов та невизначеності, пов'язаної з розвитком військових дій.

Сфери діяльності, що здобули популярність серед новостворених підприємств, зокрема, роздрібна торгівля (25% нових ФОПів), інформаційні технології (ІТ), а також консалтинг у програмуванні, вказують на адаптацію бізнесу до змінних ринкових умов.

Аналіз географічного розподілу нових ФОПів показує, що більшість нових реєстрацій зосереджена в Києві (14,2% усіх нових підприємств), Дніпропетровській (9,6%) та Львівській області (7,6%). Це свідчить про те, що великі міста залишаються епіцентрами підприємницької активності, й існують можливості для розвитку бізнесу в цих регіонах.

Незважаючи на труднощі, МСБ демонструє стійкість та адаптивність. Наприклад, за останній рік податкові надходження від підприємців зросли в 1,6 рази, що відображає активність та внесок малих підприємств у бюджет. Однак, протягом січня 2025 року було зафіксовано рекордний відтік підприємців через зміни в податковому законодавстві та несприятливі економічні умови.

Враховуючи ці дані, стає очевидним, що розвиток МСБ в Україні є не лише економічною необхідністю, але й соціальною відповідальністю. Малі підприємства забезпечують робочі місця та стабільний дохід для широких верств населення, що сприяє зниженню соціальної напруги.

З огляду на актуальні виклики, необхідно впроваджувати цілеспрямовані програми підтримки та фінансування МСБ, а також спростити адміністративні процедури для полегшення ведення бізнесу. Забезпечення інвестицій у розвиток цього сектору може стати основою для економічного зростання, стабільності та соціального добробуту в Україні.

У процесі оцінки маркетингових стратегій малих підприємств було виявлено, що малі підприємства в Україні активніше впроваджують різноманітні маркетингові інструменти, особливо контент-маркетинг, соціальні медіа, електронну пошту, локальний маркетинг та партнерські програми. Ці методи не лише забезпечують широкий доступ до цільової аудиторії, але й сприяють формуванню позитивного іміджу бренду в громаді.

У дослідженні підкреслюється важливість інтегрованого підходу до оцінки ефективності, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін - клієнтів, постачальників, партнерів та інвесторів. Перехід від кількісних до якісних вимірів, таких як імідж компанії і сприйняття бренду, демонструє, що довгострокові успіхи підприємств нерідко залежать не лише від продажів, але й від здатності створювати цінність для споживачів.

Проведений SWOT-аналіз показує, що сильними сторонами є гнучкість і висока якість обслуговування, проте підприємства стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та недостатньою експертизою в управлінні. Попри існуючі виклики, малий бізнес має реальні можливості для зростання через розширення на нові ринки та цифровізацію.

Таким чином, успіх малого бізнесу в Україні залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, підтримувати якість своїх послуг і товарів, а також активно працювати над розвитком ефективних стратегій управління та маркетингу.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Формулювання стратегічних цілей оптимізації маркетингової діяльності

Оптимізація маркетингової діяльності є критично важливим елементом успішного управління малим бізнесом, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до умов ринку та досягати своїх фінансових цілей. У сучасних умовах швидких змін у споживчих уподобаннях формулювання чітких та реалістичних стратегічних цілей стає важливим етапом у розробці ефективних маркетингових стратегій.

Основною метою оптимізації маркетингової діяльності є максимізація результативності витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Це досягається шляхом чіткого визначення цільової аудиторії, аналізу її потреб і поведінки, а також розробки унікальних торгових пропозицій. Сучасні технології та інноваційні підходи дозволяють підприємствам підвищити ефективність своїх кампаній і зберегти конкурентну перевагу.

В умовах обмежених ресурсів малого бізнесу важливо сформулювати стратегічні цілі, які забезпечать сталий розвиток і зростання підприємства на ринку.

Розвиток малого підприємництва є критично важливим для економічного зростання та соціальної стабільності України. В умовах сучасних викликів, підтримка малого бізнесу є пріоритетною, оскільки він створює робочі місця, наповнює бюджет, стимулює інновації та формує основу стабільного суспільства. Для ефективного розвитку необхідно забезпечити сприятливе регуляторне середовище, доступ до фінансування, зменшити адміністративний тиск та посилити захист прав власності.

Держава виступає каталізатором економічних змін, створюючи умови для розвитку підприємництва через програми фінансування, податкові пільги, грантові ініціативи, освітні та консультаційні проєкти. Важливим завданням є підвищення передбачуваності державної політики та налагодження діалогу між владою та бізнесом.

Програми підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) забезпечують ресурси для відновлення та розвитку бізнесу, сприяючи впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках та розширенню експортних можливостей [55].

В Україні існує низка програм підтримки підприємництва, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ), залучення інвестицій та полегшення ведення бізнесу [46]. Розглянемо основні з них:

1. Програма «Власна справа»: Ця грантова програма від Міністерства економіки України надає фінансування для старту або розвитку бізнесу. Підприємці можуть отримати мікрогранти в розмірі від 50 до 250 тисяч гривень. Програма підтримує як нових підприємців, так і тих, хто вже має досвід.

2. Доступні кредити 5-7-9%: Ця програма передбачає надання пільгових кредитів для малого та середнього бізнесу під 5%, 7% або 9% річних. Кредити можна використовувати для розвитку бізнесу, інвестиційних проєктів або рефінансування заборгованості, що дозволяє суттєво знизити фінансовий тягар.

3. Програма підтримки ветеранів війни: Програма пропонує гранти для ветеранів та членів їхніх сімей в розмірі від 250 тисяч до 1 мільйона гривень. Гранти можуть бути використані для створення нових робочих місць, що стимулює розвиток підприємництва серед ветеранів.

4. Гранти на виробництво в переробній промисловості: Ця програма надає фінансову підтримку для створення та розвитку переробних підприємств. Вона сприяє зменшенню сировинної залежності та розвитку

суміжних галузей, відновленню деокупованих територій і створенню нових робочих місць.

5. Програма підтримки організацій бізнесу: Ця програма має на меті зміцнення стійкості та відновлення малих та середніх підприємств у прифронтових регіонах. Гранти надаються організаціям, що підтримують розвиток бізнесу в цих територіях.

6. Альянс стійкості МСП: Ця ініціатива спрямована на підтримку малих та середніх підприємств через надання консультаційних послуг, навчання та інформаційної підтримки. Президентська ініціатива включає в себе програми, які підвищують стійкість бізнесу до економічних і соціальних викликів.

7. Державна програма «Family Business»: Ця програма підтримує сімейні підприємства, надаючи їм консультації, навчання та фінансування. Вона сприяє розвитку стабільних бізнес-моделей, що передаються з покоління в покоління.

8. Інституційна підтримка: Міністерство економіки України та інші державні органи забезпечують юридичну, консультаційну та інформаційну підтримку бізнесу, надаючи доступ до різних ресурсів, таких як відкриті реєстри та аналітичні платформи.

9. Програми міжнародної допомоги: В Україні діють та діяли програми міжнародних організацій, такі як USAID, GIZ, які надають фінансову та технічну допомогу для розвитку підприємництва. Це включає тренінги, консультації та гранти для стартапів.

10. Освітні програми та акселератори: В Україні також зростає кількість освітніх програм та бізнес-акселераторів, які допомагають підприємцям розвивати свої навички, впроваджувати інновації та залучати інвестиції. Ці програми часто реалізуються в партнерстві з вищими навчальними закладами та приватними організаціями.

Різноманітні програми підтримки підприємництва в Україні створюють сприятливе середовище для розвитку малих та середніх підприємств. Принципи підтримки включають фінансування, консультування, навчання та

створення нових робочих місць, що є критично важливими для економічної стабільності країни. Актуальні програми дозволяють підприємцям адаптуватися до викликів і скористатися новими можливостями в умовах конкурентного ринку [46]. В умовах постійних змін у економічній, соціальній та політичній ситуації в Україні, важливо формулювати стратегічні цілі, які сприятимуть розвитку малого бізнесу. Нижче, у табл. 3.1 наведені основні стратегічні цілі, які можуть стати орієнтирами для підприємців у процесі оптимізації, планування та реалізації своїх бізнес-ініціатив.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та рекомендації оптимізації маркетингової діяльності малого та середнього бізнесу в Україні

<i>Стратегічні цілі</i>	<i>Рекомендації</i>
1. Забезпечення фінансової стабільності	Контроль витрат та оптимізація доходів для підтримки ліквідності.
2. Розвиток інноваційних продуктів і послуг	Впровадження нових технологій та адаптація асортименту.
3. Зміцнення позицій на ринку	Розширення ринкової частки шляхом активного маркетингу.
4. Підвищення конкурентоспроможності	Вдосконалення якості продукції та послуг.
5. Адаптація до змін у споживчих звичках	Гнучкість у реагуванні на нові тренди та зміни у попиті.
6. Формування стійкої клієнтської бази	Побудова тривалих взаємин зі споживачами через програми лояльності.
7. Залучення додаткових ресурсів і інвестицій	Пошук нових партнерств та фінансування через державні програми.
8. Розвиток людського капіталу	Інвестиції у навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації.
9. Впровадження сталого розвитку	Адаптація екологічних практик та сталих бізнес-моделей.
10. Підвищення видимості в цифровому середовищі	Активне використання соціальних мереж і онлайн-маркетингу.
11. Розвиток регіональних ринків	Стратегічний фокус на розвиток бізнесу в регіонах з високим потенціалом.

<i>Стратегічні цілі</i>	<i>Рекомендації</i>
12. Розширення географії продажів	Вихід на нові ринки, як національні, так і міжнародні.
13. Впровадження нових каналів збуту	Активізація онлайн-продажів і використання третіх сторін для дистрибуції.
14. Збільшення ефективності операційних процесів	Оптимізація внутрішніх процесів для зменшення витрат і підвищення продуктивності.
15. Підтримка соціальної відповідальності	Впровадження програм, які сприяють розвитку громади та підтримці соціальних ініціатив.
16. Створення конкурентних переваг через унікальність	Запропонувати унікальну цінність для споживачів, яка відрізнятиме бізнес від конкурентів.
17. Використання аналітики даних для прийняття рішень	Впровадження систем для збору та аналізу даних про споживачів та ринок для обґрунтованого управління.
18. Модернізація технологій та обладнання	Інвестування у нові технології для покращення якості продукції та зменшення витрат.
19. Посилення мережевої взаємодії	Розширення контактів з іншими підприємствами для обміну досвідом і ресурсами.
20. Розвиток крос-секторальної співпраці	Залучення партнерів з інших галузей для створення нових бізнес-можливостей.

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи наведені стратегічні цілі для оптимізації маркетингової діяльності малих підприємств в Україні, можна стверджувати, що їх реалізація стане важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах сучасного ринку. Впровадження інновацій, адаптація до змін у споживчих вподобаннях, розвиток людського капіталу та налагодження партнерств забезпечать малим підприємствам можливість не лише виживати, але й активно розвиватися. Зосередження на фінансовій стабільності, удосконаленні продуктів і послуг, а також на екологічній та соціальній відповідальності стане запорукою успішного майбутнього. Подальше

використання актуальних програм і стратегій дозволить підприємцям ефективно реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості для зростання і розвитку. Однак для досягнення зазначених цілей необхідно чітко визначити кроки, які сприятимуть оптимізації маркетингових стратегій.

У табл. 3.2 представлені основні етапи, які допоможуть підприємцям систематизувати свої зусилля та забезпечити успішну реалізацію маркетингових ініціатив.

Таблиця 3.2

Етапи оптимізації маркетингових стратегій для малих підприємств

<i>Етап</i>	<i>Опис</i>
1. Аналіз поточної ситуації	Провести SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози) бізнесу та ринку.
2. Визначення цілей	Сформулювати конкретні та вимірювані цілі, виходячи з результатів аналізу.
3. Ідентифікація цільової аудиторії	Дослідити і визначити ключові сегменти цільової аудиторії, їх потреби та поведінку.
4. Розробка унікальної пропозиції	Створити унікальну ціннісну пропозицію, яка вирізняє ваш продукт або послугу на ринку.
5. Вибір каналів комунікації	Визначити ефективні канали для досягнення цільової аудиторії (соц.мережі, email-маркетинг, SEO тощо).
6. Розробка змісту і повідомлень	Створити релевантний контент, який відповідає інтересам цільової аудиторії та підтримує бренд.
7. Впровадження рекламних кампаній	Реалізувати обрані маркетингові активності та кампанії відповідно до визначених каналів.
8. Моніторинг та оцінка результатів	Постійно відстежувати ефективність кампаній за допомогою відповідних метрик (ROI, CTR, конверсії).
9. Коригування стратегій	На основі отриманих даних адаптувати та оптимізувати маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів.
10. Постійне навчання та вдосконалення	Впроваджувати нові техніки та підходи, залишаючись в курсі останніх тенденцій у маркетингу.

Джерело: розроблено автором

Оптимізація маркетингових стратегій є ключовим фактором для успішного розвитку малих підприємств в умовах сучасного конкурентного

середовища. В представленій таблиці сформульовані основні етапи, які дозволяють структурувати процес стратегічного планування та реалізації маркетингових кампаній. Дотримуючись цих етапів, підприємці зможуть не лише покращити своє позиціонування на ринку, але й ефективно адаптуватися до змін, забезпечуючи фінансову стабільність та стійкий розвиток. Таким чином, систематичний підхід до оптимізації маркетингових стратегій дозволить знайти нові можливості для зростання та успішного функціонування в умовах динамічного ринку.

Оцінка ефективності маркетингових кампаній є ключовою складовою для визначення їх внеску у загальний успіх підприємства. Основні методи та підходи до оцінки включають аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як ROI (Return on Investment), який вимірює прибуток від інвестицій у кампанії, порівнюючи витрати з отриманим доходом. Іншим важливим показником є ROAS (Return on Ad Spend), що оцінює рентабельність вкладень у рекламу, і CPA (Cost Per Acquisition), який визначає витрати на залучення одного клієнта, що допомагає оптимізувати бюджет кампаній.

Моніторинг конверсій є важливим аспектом, оскільки він показує, скільки відвідувачів сайту або пролікованих оголошень перетворюються на покупців, що дозволяє оцінити ефективність каналів залучення трафіку та маркетингових платформ. Атрибуційне моделювання аналізує, які канали чи точки дотику з потенційними клієнтами найбільше впливають на рішення про покупку, що допомагає визначити, які стратегії є найбільш результативними.

Використання бізнес-аналітики за допомогою інструментів, таких як Power BI або Tableau, дозволяє візуалізувати дані, сприяючи швидкому аналізу маркетингових результатів і виявленню неефективних каналів. Краще розуміння також може надати зворотний зв'язок від клієнтів через опитування, що міститиме якісну інформацію про сприйняття бренду та продуктів. Аналіз конкурентів, з іншого боку, дозволяє зрозуміти, наскільки успішними є власні кампанії у порівнянні з ринковими стандартами.

Таким чином, оцінка ефективності маркетингових кампаній є постійним процесом, який вимагає гнучкості та готовності до коректування стратегій в залежності від отриманих даних. Регулярний аналіз результатів забезпечить зростання і розвиток підприємства на ринку.

3.2. Розробка адаптивних маркетингових стратегій та оцінка результативності впровадження рекомендацій для малих підприємств

Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що особливо помітно для малих підприємств. В умовах жорсткої конкуренції та змінюваних споживчих уподобань, традиційні маркетингові стратегії часто виявляються недостатніми. Тому розробка адаптивних маркетингових стратегій стає ключовим фактором успіху для малих підприємств, які прагнуть не лише вижити, але й активно розвиватися.

Адаптивні маркетингові стратегії базуються на принципах гнучкості та швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Вони передбачають постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентних переваг та потреб клієнтів, що дозволяє підприємствам оперативно коригувати свої дії.

Перш за все, важливо визначити, що адаптивне управління маркетингом включає в себе не лише розробку нових продуктів чи послуг, але й активне використання технологій, соціальних мереж і відгуків споживачів. Такий підхід дозволяє малим підприємствам ефективно комунікувати зі своєю цільовою аудиторією та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Оцінка результативності впроваджених стратегій є не менш важливим етапом, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки успішними виявилися ті чи інші рішення.

Далі розглянемо основні напрямки, які допоможуть малим підприємствам систематизувати дані про результати своїх маркетингових кампаній і використовувати цю інформацію для подальшого розвитку.

Один із ключових напрямків для малих підприємств полягає в активній підтримці процесів діджиталізації. У сучасних умовах бізнес, що ігнорує

впровадження цифрових технологій, ризикує втратити можливості на ринку. Дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрують цифрові рішення, демонструють продуктивність на 25% вище від конкурентів. В Україні особливо важливо допомогти малим підприємствам в адаптації до ІТ-рішень, до яких належать CRM-системи, електронна комерція, автоматизація бухгалтерських процесів і інші технології.

Державна підтримка через грантові програми для діджиталізації може бути надзвичайно корисною для бізнесів, які тільки починають свою діяльність на ринку. Окрім того, розвиток інфраструктури є важливим аспектом, який включає бізнес-інкубатори, технопарки та коворкінги, що можуть слугувати платформами для обміну досвідом та навчання.

Також необхідно підвищувати кооперацію та створювати галузеві кластери, що дозволить малим підприємствам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та покращувати доступ до нових ринків. В особливо сильному акценті залишається вихід на міжнародні ринки, який є важливим елементом розвитку малого бізнесу в повоєнний період. Наприклад, аграрні підприємства мають можливості для експорту до країн ЄС, скориставшись наявними квотами. Проте, на сьогоднішній день, лише мала кількість малих підприємств має досвід міжнародної діяльності.

Державна підтримка у формі консалтингових послуг, навчальних програм та полегшення сертифікаційних процедур може суттєво сприяти розвитку експортних можливостей. Участь у міжнародних виставках також слугує важливим інструментом для розширення ділових контактів.

У період викликів, спричинених кризами, національна політика активно підтримує малий бізнес через різноманітні інструменти, такі як податкові пільги, субсидоване кредитування та програми грантів. Подальша потреба в таких заходах обумовлена необхідністю бізнесу витримувати конкуренцію в умовах, що постійно змінюються, виконуючи при цьому важливі соціально-економічні функції.

У цьому контексті розвиток бізнесу значною мірою залежить від оперативності держави у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Вибір оптимальних методів контролю та підтримки буде вирішальним для подолання перешкод і забезпечення стабільної діяльності малого та середнього підприємництва, що, в свою чергу, сприятиме загальній економічній стабільності країни і закладе підвалини для потужного економічного відродження в майбутньому.

Однією з пріоритетних задач держави в теперішній час та в умовах повоєнного відновлення є зменшення тиску з боку правоохоронних органів на бізнес, а також боротьба з корупцією в регуляторній сфері, оскільки це негативно впливає на економіку та зменшує державні надходження. Важливими кроками у цьому напрямку є реформа Державної митної служби України за участю міжнародних спеціалістів, а також підвищення ефективності роботи Бюро економічної безпеки України відповідно до європейських стандартів.

Держава повинна також гарантувати збереження спрощеної системи оподаткування та запровадити строгі законодавчі норми, які допоможуть уникнути зловживань цією системою. Це включає чітке визначення трудових відносин та фрилансу. Окрім цього, важливо забезпечити автоматизований обмін податковою та митною інформацією між країнами, а також реалізувати механізм для автоматичного порівняння митної вартості товарів.

Економічна стабільність та прозорість є важливими факторами для успішного функціонування малих підприємств, особливо в умовах динамічного ринку. Для того, щоб бізнеси змогли повною мірою використати можливості, які надає такий контекст, їм необхідно впроваджувати адаптивні маркетингові стратегії. Це дозволить не лише швидше реагувати на зміни споживчих вподобань, але й ефективно конкурувати в умовах постійних викликів.

Наступна таблиця 3.3 містить основні адаптивні маркетингові стратегії для малих підприємств, а також рекомендації щодо їх реалізації, що

допоможуть малому бізнесу адаптуватися до змінюваних умов, підвищивши таким чином свою конкурентоспроможність і забезпечивши сталий розвиток.

Таблиця 3.3

Пропозиції адаптивних маркетингових стратегій для малого бізнесу

<i>Адаптивна маркетингова стратегія</i>	<i>Рекомендації щодо реалізації</i>
1. Активне використання цифрових технологій	- Впровадження CRM-систем для покращення управління взаємовідносинами з клієнтами. - Застосування платформ електронної комерції для розширення продажів. - Автоматизація бухгалтерських процесів і ведення фінансової звітності.
2. Регулярний моніторинг споживчих вподобань	- Проведення регулярних опитувань та збору відгуків від клієнтів через соціальні мережі та онлайн-платформи. - Використання аналітики для визначення змін у поведінці споживачів.
3. Гнучкість у продуктивній політиці	- Розробка нових продуктів чи послуг на основі актуальних запитів ринку. - Реалізація пробних версій продуктів для швидкого отримання відгуків.
4. Співпраця та створення галузевих кластерів	- Участь у бізнес-інкубаторах та коворкінгах для обміну досвідом та ресурсами. - Формування галузевих асоціацій для спільної роботи над проектами.
5. Вихід на міжнародні ринки	- Визначення потенційних міжнародних партнерів і можливостей для експорту. - Участь у міжнародних виставках для представлення своїх продуктів. - Консалтинг для підготовки до виходу на нові ринки.
6. Залучення державної підтримки	- Вивчення можливостей для отримання грантів та субсидій на діджиталізацію. - Використання програм підтримки для полегшення сертифікації.
7. Оцінка та аналіз результативності	- Впровадження системи моніторингу результатів маркетингових кампаній. - Використання КРІ для оцінки ефективності адаптивних стратегій.

Джерело: розроблено автором

У підсумку, реалізація адаптивних маркетингових стратегій є надзвичайно важливою для малих підприємств у сучасному економічному середовищі. Запропоновані стратегії, такі як активне використання цифрових

технологій, моніторинг споживчих вподобань, гнучкість у продуктивній політиці та вихід на міжнародні ринки, допоможуть бізнесу швидко реагувати на зміни та підвищити їх конкурентоспроможність.

Ключовими аспектами успішної реалізації цих стратегій є постійний аналіз результативності, залучення державної підтримки та співпраця з іншими підприємствами. Завдяки цим підходам, малі підприємства зможуть не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити сталий розвиток, долаючи виклики та використовуючи можливості, які виникають у нових умовах.

У сучасному бізнес-середовищі використання цифрових технологій, вихід на міжнародні ринки та моніторинг споживчих вподобань є надзвичайно важливими для успіху малих підприємств. Цифрові технології, такі як CRM-системи, допомагають ефективно управляти відносинами з клієнтами, зберігаючи важливу інформацію та аналізуючи поведінку споживачів для оптимізації комунікацій. Платформи електронної комерції, такі як Shopify і WooCommerce, пропонують можливості для онлайн-продажу, що розширює ринок і дозволяє залучати нових клієнтів. Інструменти аналітики, наприклад, Google Analytics, дозволяють підприємствам відстежувати трафік, аналізувати поведінку користувачів та виявляти популярні товари, що допомагає приймати зважені бізнес-рішення. Маркетингові автоматизаційні інструменти, як-от Mailchimp, заощаджують час та ресурси, дозволяючи ефективно управляти рекламними кампаніями.

На міжнародному рівні, такі ринки, як Європейський Союз, США, Китаї та Індія, вважаються найбільш перспективними для бізнесу. ЄС пропонує великий рівень платоспроможності споживачів, тоді як США активно сприймають інновації. Азійські країни продемонстрували швидкий ріст споживчих витрат, і попит тут постійно зростає. Латинська Америка, зокрема Бразилія та Мексика, також стає цікавою завдяки збільшенню середнього класу та доступу до технологій.

Щоб ефективно моніторити споживчі вподобання, важливо використовувати соціальні мережі, які дозволяють виявити тренди та відгуки споживачів. Інструменти, такі як Hootsuite та Sprout Social, сприяють аналізу параметрів взаємодії з клієнтами. Збір і аналіз відгуків клієнтів на платформах, як Trustpilot чи Google Reviews, допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони продуктів. Проведення регулярних опитувань серед клієнтів дозволяє отримувати безпосередній зворотний зв'язок, що суттєво впливає на коригування стратегії бізнесу. Використання аналітичних інструментів для обробки даних про продажі також особливо важливе для виявлення тенденцій і адаптації маркетингових стратегій. Вкрай важливо адаптувати бізнес до змін у макроекономічній ситуації, регулярно аналізуючи ринок і впроваджуючи нові стратегії для покращення ефективності. Запропоновані кроки можуть значно підвищити стійкість та конкурентоздатність малих і середніх підприємств в Україні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на економічне зростання країни.

Одним із важливих аспектів є інноваційний підхід до обслуговування клієнтів, який включає запровадження цифрових комунікацій, таких як чат-боти, для оперативних відповідей на запити та покращення користувацького досвіду. Це не лише підвищить якість сервісу, а й зробить взаємодію між підприємствами та споживачами більш зручною і ефективною.

Додатково, малим підприємствам слід зосередитися на персоналізації своїх пропозицій, що дозволить адаптувати продукти та послуги відповідно до індивідуальних потреб споживачів. Використання аналітики даних для розуміння поведінки клієнтів відкриває нові можливості для створення цінності та підвищення конкурентоспроможності.

Також важливо звертати увагу на соціальну відповідальність, оскільки бізнеси, що впроваджують екологічні ініціативи і підтримують місцеву економіку, можуть залучати більше споживачів, які цінують такі підходи. Крім того, стратегічна співпраця з іншими підприємствами відкриває нові горизонти для розвитку за рахунок обміну знаннями та ресурсами.

Адаптація до нових трендів, таких як стале виробництво і етичне споживання, повинна стати пріоритетом для малих підприємств, оскільки це може вплинути на їхню репутацію та популярність серед цільової аудиторії. Це, в свою чергу, слугуватиме основою для їхнього довгострокового успіху на ринку. В умовах глобалізації маленькі підприємства мають також скористатися можливостями для експансії на міжнародні ринки, що дозволить диверсифікувати ризики та розширити базу споживачів. Залучення іноземних інвестицій і участь у міжнародних виставках можуть стати дієвими інструментами для просування товарів і послуг за межами країни.

Отже, реалізація комплексного підходу, що включає інновації, соціальну відповідальність, адаптацію до споживчого попиту та міжнародну експансію, створить передумови для стійкого розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Це не лише посилить їх конкурентоспроможність, а й сприятиме загальному економічному зростанню країни.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні є критично важливою для його виживання та розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Цей процес вимагає інтегрованого підходу, що охоплює стратегічне планування, ефективне використання доступних ресурсів та постійну адаптацію до зовнішніх факторів. Насамперед, у дослідженні підкреслюється необхідність чіткого визначення стратегічних цілей, які мають бути спрямовані на максимізацію рентабельності інвестицій, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а також на зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для досягнення цих цілей пропонується глибокий аналіз цільової аудиторії, що включає вивчення її потреб, переваг та поведінкових бар'єрів, а також розробку унікальної торгової пропозиції, що відрізнятиме бізнес від конкурентів.

Окрему увагу приділяється програмам державної підтримки та грантовим ініціативам, які є потужним інструментом для розвитку малого бізнесу в Україні. У рекомендаційній частині наголошується на важливості використання таких програм, як «Власна справа», «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для ветеранів війни та на виробництво в переробній промисловості. Ці ініціативи не лише надають фінансову допомогу, але й створюють можливості для навчання та консультування. Також виділяється значення програм міжнародної допомоги, таких як USAID та GIZ, які є джерелом цінних знань та ресурсів для українських підприємців.

Дослідження детально описує поетапний процес оптимізації маркетингових стратегій, починаючи з всебічного аналізу поточного стану бізнесу (SWOT-аналіз) і закінчуючи постійним моніторингом та коригуванням стратегій. В ньому акцентується увага на важливості використання сучасних інструментів діджиталізації, таких як CRM-системи, платформи електронної комерції та автоматизація бухгалтерських процесів, для підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Підкреслюється необхідність активного впровадження адаптивних маркетингових стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та споживчі вподобання. Це включає моніторинг зворотного зв'язку через соціальні мережі та онлайн-платформи, гнучку продуктову політику та активну участь у бізнес-кластерах та асоціаціях. Важливим аспектом є розгляд можливостей виходу на міжнародні ринки, що може забезпечити нові джерела доходу та сприяти зростанню бізнесу.

Оцінка ефективності маркетингових кампаній має бути невід'ємною частиною стратегії. Рекомендується використовувати ключові показники ефективності (KPI), такі як ROI, ROAS, CPA, а також бізнес-аналітику для об'єктивного вимірювання результатів. В цілому, успішна оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні залежить від поєднання інноваційних підходів, соціальної відповідальності, ефективного використання державної підтримки та формування прозорого та сприятливого бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Оптимізація діяльності малих підприємств в Україні є ключовим чинником, що визначає їх здатність до виживання та успішного розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Сьогодні, в умовах високої конкуренції, глобалізації і стрімких змін, малий бізнес стикається із серйозними викликами, такими як обмежені ресурси, нестабільність політичної ситуації, а також зміни в законодавстві. У таких умовах оптимізація бізнес-процесів стає не просто бажаною, а критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності і стабільності підприємств.

Ефективна оптимізація включає в себе комплекс заходів, спрямованих на максимізацію використання ресурсів - як фінансових, так і людських. Це передбачає впровадження новітніх технологій та методів управління, таких як Lean Management, Six Sigma та автоматизація процесів. Ці інструменти дозволяють виявляти і усувати неефективності, підвищуючи продуктивність і якість продукції, що, в свою чергу, веде до зростання задоволеності споживачів.

Статистика підтверджує, що малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні робочих місць - приблизно 48% зайнятості в Україні забезпечується ним. Тому розвиток сектору малого бізнесу має суттєвий соціально-економічний вплив, сприяючи зменшенню рівня безробіття та підвищенню соціальної стабільності. Враховуючи останні економічні потрясіння, зокрема військові дії і зниження платоспроможного попиту, необхідно шукати нові рішення для підтримки і розвитку цього сектору.

Актуальність оптимізації також підвищується в контексті виходу на міжнародні ринки. Малі підприємства, які прагнуть представляти свою продукцію за кордоном, повинні враховувати глобальні стандарти якості та обслуговування, що вимагає від них адаптації та впровадження інновацій. Інноваційна активність стає не лише фактором диференціації, а й необхідністю для виживання на конкурентних ринках.

Крім того, важливою є соціальна відповідальність малого бізнесу. Багато підприємств активно беруть участь у благодійних ініціативах і підтримці місцевих спільнот, що підкреслює їх роль не лише в економіці, але й у зміцненні соціальної структури. Це показує, що бізнес може бути не лише вигідним, а й соціально орієнтованим.

Залучення співробітників до процесів оптимізації є ще одним важливим аспектом. Активна участь працівників у впровадженні змін може суттєво підвищити їхню мотивацію, відповідальність за результати та залученість у процесі. Це веде до продуктивнішої роботи та кращих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Таким чином, оптимізація в управлінні малими підприємствами не є одноразовим явищем, а безперервним процесом, який вимагає системного підходу, а також адаптації до нових викликів. Регулярний аналіз, впровадження інновацій і стратегічне планування забезпечують збереження конкурентних переваг і можливість адаптації до змінюваних умов. Інвестиції в оптимізацію бізнес-процесів стають необхідністю для досягнення успіху підприємств малого бізнесу в Україні, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищення якості життя населення. У такий спосіб, оптимізація стає основою для формування стійкої конкурентоспроможності і можливостей для подальшого економічного зростання.

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні залишається основним двигуном економіки, створюючи близько 99,9% усіх зареєстрованих підприємств. Цей сектор відповідає за 42,9% валового внутрішнього продукту, що свідчить про його важливість для національної економічної стабільності. Однак, попри потенціал, МСБ стикається з численними викликами, такими як обмежений доступ до фінансування, жорстка конкуренція з великими підприємствами і значні бюрократичні бар'єри.

За даними аналізу реєстраційної діяльності, протягом 2025 року в Україні було зареєстровано 81 928 нових фізичних осіб-підприємців (ФОПів), але одночасно закрили свою діяльність 119 895 підприємців. Це означає, що

на кожен новий ФОП припадає близько 1,5 закритих, що є свідченням несприятливих економічних умов та невизначеності, пов'язаної з розвитком військових дій.

Сфери діяльності, що здобули популярність серед новостворених підприємств, зокрема, роздрібна торгівля (25% нових ФОПів), інформаційні технології (ІТ), а також консалтинг у програмуванні, вказують на адаптацію бізнесу до змінних ринкових умов.

Аналіз географічного розподілу нових ФОПів показує, що більшість нових реєстрацій зосереджена в Києві (14,2% усіх нових підприємств), Дніпропетровській (9,6%) та Львівській області (7,6%). Це свідчить про те, що великі міста залишаються епіцентрами підприємницької активності, й існують можливості для розвитку бізнесу в цих регіонах.

Незважаючи на труднощі, МСБ демонструє стійкість та адаптивність. Наприклад, за останній рік податкові надходження від підприємців зросли в 1,6 рази, що відображає активність та внесок малих підприємств у бюджет. Однак, протягом січня 2025 року було зафіксовано рекордний відтік підприємців через зміни в податковому законодавстві та несприятливі економічні умови.

Враховуючи ці дані, стає очевидним, що розвиток МСБ в Україні є не лише економічною необхідністю, але й соціальною відповідальністю. Малі підприємства забезпечують робочі місця та стабільний дохід для широких верств населення, що сприяє зниженню соціальної напруги.

З огляду на актуальні виклики, необхідно впроваджувати цілеспрямовані програми підтримки та фінансування МСБ, а також спростити адміністративні процедури для полегшення ведення бізнесу. Забезпечення інвестицій у розвиток цього сектору може стати основою для економічного зростання, стабільності та соціального добробуту в Україні.

У процесі оцінки маркетингових стратегій малих підприємств було виявлено, що малі підприємства в Україні активніше впроваджують різноманітні маркетингові інструменти, особливо контент-маркетинг,

соціальні медіа, електронну пошту, локальний маркетинг та партнерські програми. Ці методи не лише забезпечують широкий доступ до цільової аудиторії, але й сприяють формуванню позитивного іміджу бренду в громаді.

У дослідженні підкреслюється важливість інтегрованого підходу до оцінки ефективності, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін - клієнтів, постачальників, партнерів та інвесторів. Перехід від кількісних до якісних вимірів, таких як імідж компанії і сприйняття бренду, демонструє, що довгострокові успіхи підприємств нерідко залежать не лише від продажів, але й від здатності створювати цінність для споживачів.

Проведений SWOT-аналіз показує, що сильними сторонами є гнучкість і висока якість обслуговування, проте підприємства стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та недостатньою експертизою в управлінні. Попри існуючі виклики, малий бізнес має реальні можливості для зростання через розширення на нові ринки та цифровізацію.

Таким чином, успіх малого бізнесу в Україні залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових реалій, підтримувати якість своїх послуг і товарів, а також активно працювати над розвитком ефективних стратегій управління та маркетингу.

Оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні є критично важливою для його виживання та розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Цей процес вимагає інтегрованого підходу, що охоплює стратегічне планування, ефективне використання доступних ресурсів та постійну адаптацію до зовнішніх факторів. Насамперед, у дослідженні підкреслюється необхідність чіткого визначення стратегічних цілей, які мають бути спрямовані на максимізацію рентабельності інвестицій, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а також на зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для досягнення цих цілей пропонується глибокий аналіз цільової аудиторії, що включає вивчення її потреб, переваг та поведінкових бар'єрів, а також розробку унікальної торгової пропозиції, що відрізнятиме бізнес від конкурентів.

Окрему увагу приділяється програмам державної підтримки та грантовим ініціативам, які є потужним інструментом для розвитку малого бізнесу в Україні. У рекомендаційній частині наголошується на важливості використання таких програм, як «Власна справа», «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для ветеранів війни та на виробництво в переробній промисловості. Ці ініціативи не лише надають фінансову допомогу, але й створюють можливості для навчання та консультування. Також виділяється значення програм міжнародної допомоги, таких як USAID та GIZ, які є джерелом цінних знань та ресурсів для українських підприємців.

Дослідження детально описує поетапний процес оптимізації маркетингових стратегій, починаючи з всебічного аналізу поточного стану бізнесу (SWOT-аналіз) і закінчуючи постійним моніторингом та коригуванням стратегій. В ньому акцентується увага на важливості використання сучасних інструментів діджиталізації, таких як CRM-системи, платформи електронної комерції та автоматизація бухгалтерських процесів, для підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Підкреслюється необхідність активного впровадження адаптивних маркетингових стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та споживчі вподобання. Це включає моніторинг зворотного зв'язку через соціальні мережі та онлайн-платформи, гнучку продуктову політику та активну участь у бізнес-кластерах та асоціаціях. Важливим аспектом є розгляд можливостей виходу на міжнародні ринки, що може забезпечити нові джерела доходу та сприяти зростанню бізнесу.

Оцінка ефективності маркетингових кампаній має бути невід'ємною частиною стратегії. Рекомендується використовувати ключові показники ефективності (KPI), такі як ROI, ROAS, CPA, а також бізнес-аналітику для об'єктивного вимірювання результатів. В цілому, успішна оптимізація маркетингової діяльності малого бізнесу в Україні залежить від поєднання інноваційних підходів, соціальної відповідальності, ефективного

використання державної підтримки та формування прозорого та сприятливого бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієва Л. І. Тренди цифрового маркетингу для малого бізнесу. Запоріжжя: ЗДМУ, 2022. 165 с.
2. Бондаренко С. О. Виклики для малого бізнесу в умовах цифровізації. Львів: ЛНУ, 2023. 185 с.
3. Бойчук О. А. Сучасні підходи до оптимізації маркетингової діяльності малого підприємства. К.: Видавництво "Київський університет", 2023. 120 с.
4. Буряк Н. В. Маркетинг для малого бізнесу: теорія та практика. Львів: Кристал, 2022. 150 с.
5. Васильєва Т. Effective Management: The Theory of Optimization. London: Routledge, 2017. 300 p.
6. Вершко О. Г. Розробка маркетингових планів для малих підприємств. К.: Богдан, 2021. 140 с.
7. Власюк І. П. Основи маркетингової діяльності в малому бізнесі. Одеса: Одеська національна академія, 2021. 190 с.
8. Вовк В.А. Черкаський О.Ю. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка і суспільство. Випуск №79/2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
9. Гнатюк Т. С. Стратегічний маркетинг у малому бізнесі. Харків: ХНУ, 2020. 210 с.
10. Гнітецький, С. О. Оптимізація бізнес-процесів: методи та інструменти. – К.: Видавництво «Наукова думка», 2020.
11. Гончаренко О. В. Практика застосування CRM-систем у малому бізнесі. Одеса: ОНУ, 2021. 150 с.
12. Горюнов Д., Кравченко О. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. Офіс розвитку малого і середнього підприємництва. 2020.

[Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQIJMi5Wci5RKxP/view

13. Гробова М. В. Інноваційний маркетинг для малого підприємництва. Тернопіль: Підручники і посібники, 2023. 170 с.

14. Державна служба статистики України. Щорічний звіт про діяльність малого бізнесу в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15. Деякі питання надання грантів бізнесу: постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022- %D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text)

16. Динаміка української фопономіки у війну. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024-9>

17. Дідик О.М. Методологія оптимізації управлінських процедур на підприємстві. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 210 с.

18. Дорошенко М. А. Маркетинг в умовах кризи: досвід малого бізнесу. Київ: УНТ, 2020. 170 с.

19. Дробозина Т. Є. Основи управління маленьким бізнесом. Київ: ФОП Сідун О. В., 2020. – 180 с.

20. Дудко О. М. Маркетингова стратегія малого бізнесу: від ідеї до реалізації. Київ: Наукова думка, 2021. 140 с.

21. Євдокимова С. В. Методологія оптимізації маркетингових процесів. Вінниця: ВНТУ, 2022. 180 с.

22. Єгоров Р. М. Стратегії залучення клієнтів для малих підприємств. Вінниця: ВНУ, 2023. 130 с.

23. Жаровська Л. О. Адаптація маркетингових стратегій в умовах малого бізнесу. Чернівці: ЧНУ, 2022. 160 с.

24. Журавель В. Б. Електронна комерція для малих підприємств. Харків: ХНУ, 2022. 160 с.

25. Іваненко Л. О. Основи брендінгу для малого бізнесу. Чернівці: ЧНУ, 2021. 175 с.

26. Іваниця О. С. Маркетинг у сфері малих і середніх підприємств. Львів: ЛНУ, 2023. 175 с.
27. Квасницька Р.С. Стратегії оптимізації для малих та середніх підприємств. Вінниця: ВНТУ, 2022. 175 с.
28. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010-2021 роках. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdsg/arh_kzp_ved_zp_u.htm.
29. Коваленко, І. М. Управління бізнес-процесами в малих підприємствах: навчальний посібник / І. М. Коваленко. Київ: КНЕУ, 2018. 220 с.
30. Коваль О. П. Розвиток маркетингових стратегій для малого бізнесу. Київ: Либідь, 2020. 155 с.
31. Козак А. Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2. № 13. С. 236–241.
32. Колесник Т. П. Соціальний маркетинг у малому бізнесі. Полтава: ПНПУ, 2023. 190 с.
33. Костенко І. В. Маркетинг в умовах цифрових технологій: малий бізнес. Суми: СумДУ, 2021. 130 с.
34. Котляр В.І. Основи оптимізації господарської діяльності підприємств. К.: КНЕУ, 2020. 230 с.
35. Кравченко Т. О. Управління маркетингом в малому бізнесі. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 190 с.
36. Кравчук, О. М. Малі та середні підприємства: соціально-економічні функції та проблеми розвитку в Україні. К.: Академія управління, 2021.
37. Лазаренко С. Я. Використання Big Data для оптимізації малого бізнесу. Київ: НТУ, 2020. 145 с.
38. Лук'янова А. Т. Психологія маркетингової діяльності в малому бізнесі. Дніпропетровськ: ДНУ, 2023. 165 с.

39. Мартинюк В. Н. Створення маркетингового досвіду в малому бізнесі. Тернопіль: ТНТУ, 2022. 180 с.
40. Мельник В. Р. Конкурентні стратегії для малих підприємств. Харків: ХДПУ, 2022. 140 с.
41. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Інформація про програми підтримки малого бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
42. Мозговий І. С. Еволюція маркетингових концепцій у малому бізнесі. К.: Наука і техніка, 2020. 175 с.
43. Мосієнко В. О. Стратегічний менеджмент для малих підприємств: навчальний посібник. Харків: ХНУ, 2019. – 220 с.
44. На 44% більше ФОПів закриваються цього річ, ніж у 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2025-4>
45. Невмержицька Т. В. Маркетингова інновація в малому бізнесі. Луцьк: ЛНТУ, 2021. 180 с.
46. Нові можливості для українського бізнесу: запущено програму держпідтримки «Доступний факторинг». Офіційний веб-сайт Урядовий портал. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-mozhlyvosti-dlia-ukrainskoho-biznesuzapushcheno-prohramu-derzhpidtrymkydostupnyi-factoryn>
47. Носенко А. Д. Ринок малих підприємств: особливості та стратегії. Київ: Університет економіки, 2023. 200 с.
48. Олійник М. М. Оптимізація маркетингових функцій в малому бізнесі. К.: АртЕк, 2022. 190 с.
49. Олійник О. І. Управління витратами на малих підприємствах. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 180 с.
50. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон та ін.; 2009. 328с.

51. Островська, О. В. Впровадження Lean Management у малому бізнесі: сучасні виклики та перспективи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78, с. 34-39.

52. Песоцький Т. Ю. Оптимізація бізнес-процесів: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 300 с.

53. Петров Л. С. Основи маркетингової стратегії для малих підприємств. Черкаси: ЧНУ, 2021. 155 с.

54. Портер М. Конкурентна перевага: створення та підтримка високих результатів. Нью-Йорк: Free Press, 1985. 432 с. 4. Tovstik A. Optimization Methods in Management: Theory and Practice. Kyiv: НТУУ "КПІ", 2021. 250 с.

55. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: розпорядження Кабінет міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

56. Про надання фінансової державної підтримки: постанова Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text>

57. Романова С. І. Маркетингове управління малими підприємствами. К.: НТУ, 2020. 140 с.

58. Савчук В. Стратегії інтеграції бізнес-процесів серед малих підприємств. Одеса: ОНУ, 2021. 190 с.

59. Сергієнко В. Т. Інструменти маркетингу для малого бізнесу. Полтава: ПДТУ, 2023. 210 с.

60. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72

61. Сидоренко О. Ю. Значення бренду в малому бізнесі. Дніпро: ДДМА, 2022. 170 с.

62. Синиця Т. Н. Бюджетування маркетингової діяльності в малому бізнесі. Київ: Професіонал, 2021. 135 с.
63. Слапковська С. А. Тренди маркетингу для малого підприємництва. Львів: ЛНУ, 2023. 150 с.
64. Стадник Г. В. Історія розвитку маркетингу в малому бізнесі. Одеса: ОДЕУ, 2022. 160 с.
65. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>.
66. Статистичний збірник «Україна у цифрах, 2020» / Відпов. за випуск О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 46 с.
67. Статистичний щорічник України за 2020 рік / За ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2021. 455 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf
68. Ткаченко Ю. О. Вплив соціальних медіа на малий бізнес. Житомир: ЖДТУ, 2021. 145 с.
69. Топольська І. М. Глобалізація і малий бізнес: виклики та можливості. Київ: Інститут економіки, 2020. 170 с.
70. Урбанський В. П. Маркетинг у міжнародній діяльності малого бізнесу. Миколаїв: НУК, 2022. 180 с.
71. Федоренко Р. С. Цифрові технології в маркетингу малих підприємств. Харків: ХНУ, 2021. 175 с.
72. Федорова Н. Економічна ефективність оптимізації бізнес-процесів. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. 208 с.
73. Хом'як А. О. Партнерство як стратегія для малих підприємств. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 155 с.

74. Центр розвитку інновацій. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у серпні 2025 року. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-ofbusiness-in-ukraine>

75. Цимбалюк Н. Л. Роль маркетингового дослідження в малому бізнесі. Київ: Видавничий дім, 2020. 120 с.

76. Шевченко Д. Д. Кейс-методи в маркетинговій освіті для малих підприємств. Чернівці: ЧНУ, 2021. 160 с.

77. Шимко О. А. Концепції маркетингових комунікацій для малого бізнесу. Вінниця: ВНТУ, 2022. 200 с.

78. Якімов О. В. Ризики в маркетинговій діяльності малого бізнесу. Львів: ЛНУ, 2023. 175 с.

79. Яремчук Б. С. Ефективне управління маркетингом для малих підприємств. Київ: Освіта, 2020. 185 с.

80. Tovstik A. Optimization Methods in Management: Theory and Practice. Kyiv: НТУУ "КПІ", 2021. 250 с.