АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»)

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ)
заочної форми навчання
Гук Єлизавети Валентинівної

Науковий консультант, д.е.н.,
професор
Корчинська О.А.

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням
кафедри маркетингу від «3» лютого 2026 р.,
протокол №7.
Завідувач кафедри _____

Київ-2026

РЕФЕРАТ

Гук Є. В. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Київський БКК») : кваліфікаційна магістерська робота. Київ : АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства» виконана у 2026 році та складається з 95 сторінок комп'ютерного набору, містить 13 таблиць, список використаних джерел з 60 найменувань і додатки.

У роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Обґрунтовано роль маркетингу як ключового інструменту формування та реалізації інноваційних стратегій, забезпечення комерціалізації інновацій, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності ТОВ «Київський БКК». У процесі роботи проаналізовано стан інноваційного потенціалу та маркетингової діяльності підприємства, оцінено ефективність застосування маркетингових інструментів у забезпеченні інноваційного розвитку, виявлено основні проблеми та бар'єри інтеграції маркетингу в систему управління інноваційною діяльністю.

Особливу увагу приділено дослідженню взаємозв'язку маркетингової стратегії та інноваційного розвитку підприємства, аналізу ринкового середовища, споживчих потреб і можливостей використання сучасних маркетингових інструментів для підвищення результативності інноваційної діяльності.

У першому розділі розкрито теоретичні засади інноваційного розвитку підприємства та маркетингового забезпечення інноваційної діяльності. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності інновацій, інноваційного розвитку та маркетингового забезпечення, визначено їх роль у системі стратегічного управління підприємством.

Проаналізовано сучасні концепції інноваційного та інноваційного маркетингу, сформовано теоретичну базу для подальшого прикладного дослідження.

У другому розділі здійснено аналіз інноваційного розвитку та маркетингової діяльності ТОВ «Київський БКК». Надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено його ринкове середовище, оцінено інноваційний потенціал та систему маркетингового забезпечення інноваційного розвитку. Визначено основні проблеми, що стримують ефективну комерціалізацію інновацій та зниження результативності маркетингової діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії інноваційного розвитку, спрямовані на підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу, покращення ринкових позицій підприємства та зміцнення його конкурентних переваг. Проведено оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

та визначено очікувані результати їх реалізації.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи. Сформульовано науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: інноваційний розвиток, маркетингове забезпечення, інновації, маркетинг, конкурентоспроможність, стратегія розвитку.

ABSTRACT

Huk Ye. V. Marketing Support of Innovative Development of an Enterprise (on the Example of LLC «Kyiv BKK») : Qualification Master's Thesis. Kyiv : APSRT, 2026.

The qualification master's thesis entitled «Marketing Support of Innovative Development of an Enterprise» was completed in 2026 and consists of 95 pages of computer-typed text, includes 13 tables, a list of references comprising 60 sources, and appendices.

The thesis investigates theoretical, methodological, and applied aspects of marketing support for the innovative development of an enterprise in the conditions of a modern market environment. The role of marketing as a key instrument for the formation and implementation of innovation strategies, ensuring the commercialization of innovations, enhancing competitiveness, and achieving long-term sustainability of the enterprise is substantiated.

The research is based on the materials of LLC «Kyiv BKK». In the course of the study, the state of the enterprise's innovative potential and marketing activities was analyzed, the effectiveness of marketing tools in supporting innovative development was assessed, and the main problems and barriers to integrating marketing into the innovation management system were identified.

Particular attention is paid to examining the relationship between marketing strategy and innovative development of the enterprise, analyzing the market environment, consumer needs, and the possibilities of using modern marketing tools to improve the effectiveness of innovation activities.

The first chapter reveals the theoretical foundations of innovative development of an enterprise and marketing support for innovation activity. Scientific approaches to interpreting the essence of innovations, innovative development, and marketing support are generalized, and their role in the system of strategic management of the enterprise is determined. Modern concepts of innovation and innovation marketing are analyzed, and a theoretical basis for further applied research is formed.

The second chapter provides an analysis of innovative development and marketing activities of LLC «Kyiv BKK». A general organizational and economic характеристика of the enterprise is presented, its market environment is studied, the innovative potential and the system of marketing support for innovative development are assessed. The main problems that hinder effective commercialization of innovations and reduce the effectiveness of marketing activities are identified.

The third chapter substantiates the directions for improving marketing support for innovative development of the enterprise. Measures aimed at improving the marketing strategy of innovative development are proposed, focused on increasing the efficiency of using innovative potential, improving the enterprise's market position, and strengthening its competitive advantages. An assessment of the economic feasibility of implementing the proposed measures is carried out, and the expected results of their implementation are determined.

The conclusions summarize the results of theoretical and applied research, confirm the achievement of the stated goal and the fulfillment of the objectives of the

master’s thesis. Scientifically grounded practical recommendations for improving marketing support for innovative development of the enterprise are formulated.

Keywords: innovative development, marketing support, innovations, marketing, competitiveness, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1.Інноваційний розвиток підприємства та його значення в сучасних умовах господарювання 7
1.2.Маркетинг як ключовий інструмент управління інноваційною діяльністю підприємства 16
1.3.Концепції, принципи та інструменти маркетингового забезпечення інноваційного розвитку 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "КИЇВСЬКИЙ БКК" 38
2.1. Характеристика підприємства та оцінка ринкового середовища його інноваційної діяльності 38
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та маркетингової діяльності підприємства 53
2.3. Виявлення проблем і бар’єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку 61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 67
3.1. Розробка маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства 67
3.2. Використання сучасних маркетингових інструментів у процесі комерціалізації інновацій 72
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічне обґрунтування результатів 80
ВИСНОВКИ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90
ДОДАТКИ 95

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-середовища та швидкими технологічними змінами. В цих умовах інновації стають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності та довгострокової ринкової стійкості. Разом із тим, впровадження інновацій саме по собі не гарантує комерційного успіху, якщо воно не підкріплене ефективним маркетинговим забезпеченням, орієнтованим на потреби ринку та споживачів.

Маркетинг у сучасному розумінні виходить за межі традиційної функції збуту та дедалі більше трансформується в інтегрований інструмент стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Саме маркетингові дослідження, стратегічне позиціонування, управління цінністю для споживача та комунікаційна політика відіграють вирішальну роль у процесі формування, просування та комерціалізації інноваційних продуктів і технологій. У цьому контексті проблема маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства набуває особливої актуальності як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Актуальність теми дослідження зумовлена також специфікою розвитку українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, обмеженості інвестиційних ресурсів та зростаючих вимог з боку споживачів. Для багатьох суб’єктів господарювання характерною є ситуація, коли інноваційні розробки не доходять до стадії успішної комерціалізації або не забезпечують очікуваного економічного ефекту. Однією з ключових причин цього є недостатній рівень інтеграції маркетингових інструментів у систему управління інноваційною діяльністю. Саме тому дослідження механізмів та напрямів удосконалення маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства є своєчасним і практично значущим.

Проблематика інноваційного розвитку та маркетингового забезпечення інновацій досить широко представлена у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії інновацій зробили Й. Шумпетер, П. Друкер, К. Фрімен, Б. Лундвалл та інші дослідники. Питання маркетингового управління, стратегічного маркетингу та інноваційного маркетингу висвітлено у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, К. Крістенсена. Серед українських науковців слід відзначити роботи, присвячені інноваційній діяльності підприємств, маркетинговим стратегіям та конкурентоспроможності, які розкривають окремі аспекти досліджуваної проблеми.

Водночас, попри значну кількість наукових публікацій, питання маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства потребують подальшого комплексного дослідження з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації маркетингових процесів, зміни поведінки споживачів та необхідності формування ціннісно-орієнтованих інноваційних стратегій. Недостатньо систематизованими залишаються підходи до оцінки ефективності маркетингового забезпечення інновацій, а також до адаптації світового досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі та розробці практичних рекомендацій у межах магістерського дослідження.

Таким чином, обрана тема магістерської роботи є актуальною, науково обґрунтованою та має вагоме практичне значення. Її дослідження дозволяє поєднати теоретичні засади маркетингу та інноваційного менеджменту з практичними аспектами діяльності конкретного підприємства.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

— дослідити сутність і значення інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання;

— узагальнити теоретичні підходи до маркетингового забезпечення інноваційної діяльності;

— проаналізувати стан маркетингової та інноваційної діяльності підприємства;

— виявити основні проблеми та бар'єри маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;

— розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства;

— обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку підприємства. Предметом дослідження є сукупність маркетингових інструментів, методів і механізмів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу, інноваційного менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, а також законодавчі та нормативно-правові акти України. У процесі дослідження використовувалися такі методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність підприємства, матеріали маркетингових досліджень, аналітичні звіти, публікації у наукових фахових виданнях, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності маркетингового забезпечення інноваційного розвитку, удосконалення процесів комерціалізації інновацій та посилення конкурентних позицій на ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення управління маркетинговою діяльністю

підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування ринку та використання цифрових маркетингових інструментів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Київський БКК» з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 95 сторінок, містить 13 таблиць, 60 бібліографічних джерела з відповідними посиланнями та додатки.

Апробація результатів. Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, яка була представлена на ІІ Міжнародній науково-практичній конференції 2025 року «Науковий вимір осмислення пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний розвиток підприємства та його значення в сучасних умовах господарювання

Інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання набуває статусу не просто одного з напрямів удосконалення діяльності, а ключового чинника забезпечення його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності [9, 10, 15]. Глобалізація ринків, загострення конкуренції, швидкі технологічні зміни, цифровізація економіки та зростання вимог з боку споживачів формують нову реальність функціонування підприємств, у якій традиційні підходи до управління вже не забезпечують стабільного розвитку [14, 16, 31]. У цих умовах саме інновації стають основою формування нових конкурентних переваг, підвищення ефективності бізнес-процесів та адаптації підприємств до динамічного зовнішнього середовища.

Поняття інноваційного розвитку є багатовимірним і охоплює не лише процес створення та впровадження нових продуктів або технологій, а й глибші трансформації організаційної структури, управлінських підходів, маркетингових стратегій, корпоративної культури та взаємодії підприємства з ринковими й інституційними суб’єктами [12, 13, 18]. Інноваційний розвиток слід розглядати як безперервний процес якісних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та ризику [9, 11, 15].

Наукові підходи до трактування інноваційного розвитку формувалися еволюційно. Класичні теорії інновацій, започатковані Й. Шумпетером, заклали фундамент розуміння інновацій як рушійної сили економічного розвитку. Саме Шумпетер уперше обґрунтував роль «нових комбінацій» — нових продуктів, технологій, ринків збуту, джерел сировини та форм організації виробництва — у процесі економічного зростання. У його концепції інновації виступають фактором

«творчого руйнування», що знищує застарілі структури та створює умови для виникнення нових [22, 23].

Подальший розвиток теорії інновацій пов’язаний із формуванням неокласичних і інституціональних підходів, у межах яких інноваційний розвиток розглядається як результат взаємодії економічних агентів, інституційного середовища та науково-технічного прогресу. У цих підходах акцент робиться на ролі знань, людського капіталу, інвестицій у дослідження та розробки, а також на важливості сприятливого регуляторного та ринкового середовища для стимулювання інноваційної активності підприємств [24, 25, 21].

У сучасній економічній науці інноваційний розвиток підприємства все частіше трактується як складова стратегічного управління [13, 14, 16]. Такий підхід передбачає інтеграцію інновацій у загальну систему прийняття управлінських рішень, узгодження інноваційних цілей із місією та стратегією підприємства, а також формування довгострокових програм розвитку, орієнтованих на створення стійкої цінності для споживачів і зацікавлених сторін. Інновації в цьому контексті виступають не разовими проєктами, а системним процесом, що охоплює всі рівні управління підприємством [12, 15].

Особливого значення інноваційний розвиток набуває в умовах переходу до економіки знань, у якій основним ресурсом стає інформація, інтелектуальний капітал і здатність підприємства до навчання. Підприємства, які не інвестують у розвиток знань, цифрових компетенцій та інноваційної культури, поступово втрачають здатність конкурувати навіть на локальних ринках [31, 33]. У той же час компанії, що системно впроваджують інновації, отримують можливість швидше реагувати на зміни споживчого попиту, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та формувати позитивний імідж бренду [26, 28, 44].

Сутність інноваційного розвитку підприємства доцільно розкривати через призму його основних характеристик. По-перше, інноваційний розвиток має цілеспрямований характер і передбачає чітке визначення стратегічних орієнтирів [9, 15]. По-друге, він є комплексним процесом, що охоплює технічні, економічні, організаційні, соціальні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. По-

третє, інноваційний розвиток завжди пов’язаний із підвищеним рівнем ризику, оскільки впровадження нововведень потребує значних фінансових ресурсів і не гарантує негайного результату [17, 19, 21].

Важливою складовою інноваційного розвитку є здатність підприємства до генерування, адаптації та комерціалізації інновацій. Генерування інновацій передбачає створення нових ідей, рішень та концепцій, що можуть мати практичну цінність. Адаптація інновацій полягає у пристосуванні нових рішень до конкретних умов функціонування підприємства та ринку. Комерціалізація, у свою чергу, спрямована на перетворення інновацій у джерело економічного ефекту, що забезпечує зростання доходів і прибутковості підприємства [20, 21].

У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємства нерозривно пов’язаний із процесами цифровізації. Впровадження цифрових технологій змінює традиційні бізнес-моделі, способи взаємодії з клієнтами та партнерами, а також підходи до управління ресурсами [26, 28, 44]. Цифрові інновації дозволяють підприємствам автоматизувати процеси, підвищувати точність управлінських рішень, використовувати великі масиви даних для прогнозування та персоналізації пропозицій, що в кінцевому підсумку посилює їх конкурентні позиції [26, 28, 47].

Не менш важливим аспектом інноваційного розвитку є його соціально-економічне значення. Інноваційно активні підприємства сприяють створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку суміжних галузей та зростанню економіки загалом. Крім того, інновації відіграють важливу роль у вирішенні соціальних і екологічних проблем, зокрема через впровадження енергоефективних технологій, екологічно чистих виробництв і відповідальних бізнес-практик [14, 16, 31].

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання слід розглядати як стратегічно важливий процес, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічного середовища, формування довгострокових конкурентних переваг і стійке економічне зростання [9, 11]. Усвідомлення

значення інновацій та системний підхід до їх управління є необхідною умовою успішного функціонування підприємств у глобалізованій економіці.

Усвідомлення ролі інновацій у забезпеченні стійкого розвитку підприємства зумовлює необхідність глибокого аналізу його інноваційного потенціалу. Саме інноваційний потенціал визначає здатність підприємства ініціювати, розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, трансформуючи наявні ресурси у джерело довгострокових конкурентних переваг [12, 13]. У сучасних умовах господарювання інноваційний потенціал перестає бути допоміжною характеристикою діяльності підприємства і набуває статусу одного з ключових показників його стратегічної спроможності [18].

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують реалізацію інноваційних процесів на всіх етапах — від генерування ідей до їх комерціалізації. Такий підхід дозволяє відійти від вузького трактування інноваційного потенціалу виключно як наявності фінансових або технологічних ресурсів і підкреслити його системний характер. У цьому контексті інноваційний потенціал формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та є динамічною величиною, що змінюється залежно від стратегічних рішень керівництва підприємства та умов функціонування ринку [15].

Структурно інноваційний потенціал підприємства охоплює кілька взаємопов’язаних компонентів. Насамперед йдеться про кадровий потенціал, який включає рівень професійної підготовки персоналу, його креативність, здатність до навчання та готовність до змін. У сучасній економіці знань саме людський капітал виступає головним носієм інновацій, адже навіть найсучасніші технології не можуть бути ефективно використані без відповідних компетенцій і мотивації працівників [18].

Другим важливим елементом є науково-технічний та технологічний потенціал підприємства. Він характеризується рівнем оснащеності виробництва, наявністю сучасного обладнання, доступом до результатів наукових досліджень і розробок, а також здатністю підприємства інтегрувати нові технології у свої бізнес-

процеси. В умовах швидкого технологічного прогресу підприємства, що не оновлюють свою техніко-технологічну базу, ризикують втратити конкурентні позиції навіть за наявності стабільного попиту на їхню продукцію [25].

Не менш значущим складником інноваційного потенціалу є фінансовий потенціал, який визначає можливості підприємства щодо фінансування інноваційних проєктів. Інноваційна діяльність, як правило, потребує значних інвестицій, а її результати мають відстрочений характер. Тому фінансова стійкість підприємства, доступ до внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, а також ефективна система управління фінансовими ризиками є необхідними умовами реалізації інноваційної стратегії.

Окрему роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє організаційно-управлінський компонент. Йдеться про здатність системи управління підприємством підтримувати інноваційні процеси, забезпечувати координацію між підрозділами, стимулювати ініціативність і прийняття нестандартних рішень. Гнучка організаційна структура, децентралізація управління, ефективні комунікації та орієнтація на результат створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій.

Інноваційний потенціал підприємства реалізується під впливом комплексу факторів, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать стратегічні цілі підприємства, рівень інноваційної культури, мотиваційна система, стиль управління та готовність керівництва до змін. Саме позиція топменеджменту часто визначає, чи будуть інновації розглядатися як інвестиція в майбутнє або як додатковий ризик, якого слід уникати [21, 24].

Зовнішні фактори інноваційного розвитку включають стан ринкового середовища, рівень конкуренції, технологічні тренди, інституційні умови, державну інноваційну політику та доступ до інноваційної інфраструктури. У сучасних умовах глобалізації підприємства дедалі частіше залежать від міжнародних ланцюгів створення вартості, що зумовлює необхідність урахування світових інноваційних тенденцій і стандартів. Водночас нестабільність економічного середовища, регуляторні обмеження та недостатній рівень підтримки

інновацій можуть стримувати інноваційну активність підприємств, особливо в країнах з перехідною економікою [21, 24].

Незважаючи на об’єктивну необхідність інноваційного розвитку, на практиці підприємства стикаються з численними бар’єрами та обмеженнями. Одним із ключових бар’єрів є високий рівень невизначеності та ризику, притаманний інноваційній діяльності. Відсутність гарантій успіху інноваційних проєктів змушує багато підприємств віддавати перевагу короткостроковим цілям і відкладати стратегічні інвестиції у розвиток [9].

Суттєвим стримувальним чинником виступає також дефіцит фінансових ресурсів, особливо для малих і середніх підприємств. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, недостатній розвиток венчурного фінансування та низький рівень державної підтримки інновацій знижують можливості реалізації навіть економічно обґрунтованих інноваційних ідей. Крім того, недосконаліть інституційного середовища, зокрема проблеми захисту прав інтелектуальної власності, також негативно впливають на інноваційну активність бізнесу [21].

Окремої уваги заслуговують організаційні та психологічні бар’єри інноваційного розвитку. Опір змінам з боку персоналу, страх перед новими технологіями, відсутність мотивації до інноваційної діяльності можуть нівелювати зусилля керівництва щодо впровадження нововведень. У цьому контексті важливим завданням управління є формування інноваційної культури, орієнтованої на навчання, експериментування та прийняття обґрунтованого ризику.

Інноваційний розвиток підприємства тісно пов’язаний зі стратегічним управлінням і не може розглядатися як ізольований напрям діяльності. Інноваційна стратегія повинна бути інтегрованою складовою загальної стратегії підприємства та відповідати його місії, баченням і довгостроковим цілям. Такий підхід забезпечує узгодженість інноваційних рішень із загальними напрямами розвитку та дозволяє ефективно розподіляти ресурси [15].

Стратегічний вимір інноваційного розвитку передбачає вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, визначення рівня інноваційної активності та формування портфеля інноваційних проєктів. Підприємства можуть орієнтуватися

як на радикальні інновації, що забезпечують проривні зміни, так і на поступові вдосконалення, спрямовані на підвищення ефективності існуючих процесів. Вибір конкретної стратегії залежить від галузевої специфіки, ресурсних можливостей та конкурентного становища підприємства.

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває концепція відкритих інновацій, яка передбачає активну взаємодію підприємства з зовнішніми партнерами — науковими установами, стартапами, постачальниками, клієнтами. Такий підхід дозволяє прискорити інноваційні процеси, знизити витрати на дослідження та розширити доступ до нових знань і технологій. Водночас він потребує розвинених управлінських компетенцій і ефективних механізмів координації взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства, умови його реалізації та стратегічний підхід до управління інноваціями визначають здатність підприємства до сталого розвитку в сучасних умовах господарювання. Подолання бар'єрів інноваційної діяльності, формування сприятливого внутрішнього середовища та інтеграція інновацій у стратегічне управління створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до викликів динамічного ринку. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів цифрової трансформації, які суттєво змінюють умови функціонування підприємств та підходи до управління їх розвитком. Цифровізація стала не лише технологічним трендом, а системним фактором інноваційного розвитку, що охоплює всі сфери діяльності підприємства — від виробництва та логістики до маркетингу, продажів і взаємодії з клієнтами. В умовах цифрової економіки інноваційний розвиток дедалі більше базується на використанні інформаційних технологій, великих масивів даних, штучного інтелекту та автоматизованих управлінських рішень.

Однією з ключових концепцій, що визначає сучасний вектор інноваційного розвитку підприємств, є концепція Industry 4.0. Вона передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, Інтернету речей, хмарних обчислень і аналітики даних у виробничі та управлінські процеси. У межах цієї концепції підприємства

отримують можливість створювати «розумні» виробництва, які здатні самостійно адаптуватися до змін попиту, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати витрати. Інноваційний розвиток у такому середовищі набуває безперервного характеру та вимагає від підприємств високої гнучкості й готовності до постійних змін.

Цифрові інновації суттєво впливають і на бізнес-моделі підприємств. Традиційні моделі, орієнтовані виключно на виробництво та збут продукції, поступово поступаються місцем платформним, сервісним і клієнтоорієнтованим моделям. У центрі уваги опиняється створення цінності для споживача на основі персоналізованих рішень, швидкого доступу до послуг і високого рівня сервісу. У такому контексті інноваційний розвиток підприємства стає тісно пов’язаним із маркетинговими інноваціями, що передбачають використання цифрових каналів комунікації, аналітики поведінки споживачів і побудову довгострокових відносин із клієнтами.

Міжнародний досвід переконливо свідчить про те, що інноваційний розвиток підприємств є ключовим чинником економічного зростання розвинених країн. Підприємства Європейського Союзу, США, Японії та Південної Кореї активно інвестують у наукові дослідження та розробки, цифрові технології, розвиток людського капіталу та інноваційної інфраструктури. Важливою особливістю інноваційної політики цих країн є тісна взаємодія бізнесу, держави та наукових установ, що створює сприятливі умови для комерціалізації інновацій і поширення нових технологій.

У країнах ЄС інноваційний розвиток підприємств реалізується в межах концепції «розумного зростання», яка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Підприємства орієнтуються не лише на отримання прибутку, а й на створення суспільної цінності, впровадження екологічно чистих технологій та відповідальних бізнес-практик. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств і підвищує рівень довіри з боку споживачів та інвесторів.

Особливу роль у міжнародній практиці відіграє розвиток інноваційних екосистем, що об’єднують підприємства різних галузей, стартапи, венчурні фонди, науково-дослідні центри та органи державної влади. У межах таких екосистем створюються умови для швидкого обміну знаннями, залучення інвестицій і масштабування інноваційних рішень. Для підприємств участь в інноваційних екосистемах стає важливим чинником підвищення їх інноваційної спроможності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Водночас інноваційний розвиток підприємств в Україні має низку специфічних особливостей, зумовлених економічними, інституційними та соціальними чинниками. Українські підприємства функціонують в умовах підвищеної нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і недостатньо розвиненої інноваційної інфраструктури. Ці фактори стримують інноваційну активність бізнесу та знижують його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Незважаючи на наявні проблеми, Україна володіє значним потенціалом для інноваційного розвитку підприємств. Високий рівень освіченості населення, потужний науково-технічний потенціал, розвиток IT-сектору та зростаюча інтеграція у світову економіку створюють передумови для формування інноваційно орієнтованого бізнес-середовища. У цих умовах важливим завданням є створення ефективних механізмів підтримки інноваційної діяльності підприємств, зокрема через стимулювання інвестицій у дослідження та розробки, розвиток партнерства між бізнесом і науковими установами, а також удосконалення нормативно-правового регулювання.

Для українських підприємств інноваційний розвиток дедалі частіше пов’язується з цифровими трансформаціями, які дозволяють компенсувати обмеженість ресурсів за рахунок підвищення ефективності та гнучкості. Впровадження цифрових інструментів управління, електронної комерції, CRM- та ERP-систем, аналітики даних сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню якості управлінських рішень. У цьому контексті інноваційний розвиток стає

важливим засобом адаптації підприємств до викликів нестабільного зовнішнього середовища [24, 25].

Важливо підкреслити, що інноваційний розвиток підприємства неможливий без урахування принципів сталого розвитку. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на впровадження екологічних та соціальних інновацій, що дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити енергоефективність і сприяти соціальному розвитку. Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у межах інноваційної стратегії забезпечує довгострокову стабільність підприємства та його позитивну роль у розвитку суспільства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання є багатогранним і складним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти діяльності. Цифровізація, глобалізація та зростання ролі знань формують нові вимоги до підприємств і водночас відкривають нові можливості для їх розвитку. Міжнародний досвід демонструє, що системний підхід до управління інноваціями та інтеграція інновацій у стратегічне управління є ключовими умовами підвищення конкурентоспроможності бізнесу [22, 23].

Для українських підприємств інноваційний розвиток набуває особливого значення як інструмент подолання структурних обмежень і виходу на нові ринки. Формування інноваційного потенціалу, розвиток цифрових компетенцій, залучення до міжнародних інноваційних мереж та орієнтація на створення цінності для споживача створюють основу для сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

1.2. Маркетинг як ключовий інструмент управління інноваційною діяльністю підприємства

У сучасних умовах господарювання маркетинг дедалі більше виходить за межі традиційного уявлення про нього як про функцію збуту або інструмент просування продукції. Зміна ринкових умов, посилення конкуренції, зростання

вимог споживачів та прискорення інноваційних процесів зумовили трансформацію маркетингу в комплексну управлінську концепцію, яка відіграє ключову роль у формуванні та реалізації інноваційної діяльності підприємства. У цьому контексті маркетинг виступає не лише як засіб комунікації з ринком, а як інтеграційний механізм, що поєднує інноваційні ідеї з реальними потребами споживачів і стратегічними цілями підприємства [9, 10].

Історично роль маркетингу в діяльності підприємств еволюціонувала разом зі зміною економічних умов і ринкових пріоритетів. На початкових етапах розвитку ринкової економіки маркетинг мав переважно допоміжний характер і був орієнтований на забезпечення збуту вже створеної продукції. У таких умовах інновації формувалися здебільшого з позицій виробничих можливостей підприємства, а ринок виступав пасивним споживачем результатів інноваційної діяльності [11, 12].

Подальший розвиток конкуренції та насичення ринків призвели до усвідомлення необхідності орієнтації на споживача. Саме на цьому етапі маркетинг почав відігравати більш активну роль у формуванні продуктових інновацій, оскільки дослідження потреб, поведінки та очікувань споживачів стали основою для прийняття управлінських рішень. Інноваційна діяльність підприємств поступово почала зміщуватися від технологічно зумовлених нововведень до ринково орієнтованих інновацій, у яких ключову роль відіграє здатність створювати цінність для клієнта [13, 15].

У сучасній теорії та практиці управління підприємством маркетинг розглядається як стратегічна функція, що безпосередньо впливає на формування інноваційної політики. Маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища, сегментація ринку та позиціонування продуктів стають вихідною точкою для розробки інноваційних рішень. У такому підході інновація розглядається не як самоціль, а як інструмент задоволення конкретних ринкових потреб і досягнення стратегічних переваг [9, 14].

Особливістю сучасного маркетингу є його здатність інтегрувати різні функціональні підсистеми підприємства в єдину логіку створення цінності.

Маркетинг виступає сполучною ланкою між науково-дослідною діяльністю, виробництвом, фінансами та управлінням персоналом, забезпечуючи узгодженість інноваційних процесів на всіх етапах їх реалізації. Саме завдяки маркетингу підприємство отримує можливість зменшити ризики інноваційної діяльності шляхом попередньої оцінки ринкових перспектив нових продуктів і технологій [10, 16].

У контексті управління інноваційною діяльністю маркетинг виконує низку важливих функцій. По-перше, він забезпечує інформаційну основу для прийняття інноваційних рішень через систематичний аналіз ринку, споживачів і конкурентів. По-друге, маркетинг сприяє формуванню інноваційних ідей, оскільки саме на основі маркетингових досліджень виявляються незадоволені потреби або нові можливості для створення цінності. По-третє, маркетинг відіграє ключову роль у комерціалізації інновацій, забезпечуючи ефективне виведення нових продуктів і послуг на ринок.

Важливою передумовою ефективного використання маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю є перехід від функціонального до процесного підходу в управлінні підприємством. У межах процесного підходу маркетинг інтегрується в інноваційний процес на всіх його стадіях — від генерації ідей до післяпродажного обслуговування. Це дозволяє забезпечити безперервний зворотний зв’язок між підприємством і ринком та своєчасно коригувати інноваційні рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сучасні концепції маркетингу, зокрема маркетинг взаємовідносин, ціннісний маркетинг та клієнтоорієнтований підхід, значно розширюють можливості управління інноваційною діяльністю підприємства. У центрі уваги опиняється не окрема угода, а довгострокові відносини зі споживачами, що створює умови для спільного формування інноваційних рішень. У таких умовах споживачі стають активними учасниками інноваційного процесу, а маркетинг — інструментом координації цієї взаємодії.

Особливе значення маркетинг набуває в умовах високої невизначеності, яка є характерною рисою інноваційної діяльності. Нові продукти та технології часто не

мають прямих аналогів, що ускладнює прогнозування їх ринкового успіху. У таких умовах маркетинг дозволяє знизити рівень невизначеності шляхом тестування концепцій, аналізу реакції споживачів і поступового масштабування інновацій. Це особливо актуально для підприємств, які прагнуть поєднати інноваційність із фінансовою стійкістю.

Управління інноваційною діяльністю на основі маркетингу також передбачає активне використання стратегічних інструментів аналізу, таких як аналіз життєвого циклу продукту, портфельний аналіз інновацій, оцінка споживчої цінності та конкурентних переваг. Застосування цих інструментів дозволяє підприємству обґрунтовано визначати пріоритети інноваційного розвитку, оптимально розподіляти ресурси та уникати надмірної концентрації ризиків.

У сучасних умовах цифровізації роль маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю ще більше посилюється. Цифрові маркетингові інструменти забезпечують доступ до великих обсягів даних про поведінку споживачів, що відкриває нові можливості для персоналізації інноваційних рішень і підвищення їх ринкової привабливості. Аналітика даних, соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові канали комунікації стають невід’ємною частиною інноваційного маркетингу.

Таким чином, маркетинг у сучасному розумінні виступає ключовим інструментом управління інноваційною діяльністю підприємства, забезпечуючи її ринкову орієнтацію, стратегічну узгодженість і комерційну ефективність. Його роль виходить далеко за межі просування інновацій і охоплює формування інноваційної стратегії, управління ризиками та створення довгострокової цінності для споживачів і підприємства в цілому.

Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства неможливе без використання комплексу маркетингових інструментів, які забезпечують зв’язок між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку. Саме маркетинг дозволяє трансформувати інноваційні ідеї у ринково затребувані продукти та послуги, мінімізуючи ризики комерційної невдачі. У цьому контексті маркетингові

інструменти виступають не лише засобами аналізу та просування, а й повноцінними елементами системи управління інноваційними процесами.

Одним із базових маркетингових інструментів управління інноваційною діяльністю є маркетингові дослідження. Вони забезпечують підприємство інформацією про поточні та перспективні потреби споживачів, тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і технологічні зміни в галузі. На етапі формування інноваційної ідеї маркетингові дослідження дозволяють виявити незадоволені потреби або нові ринкові ніші, які можуть стати основою для створення інноваційного продукту. Таким чином, маркетинг виконує функцію «фільтра», що відсіює ідеї, не здатні створити реальну споживчу цінність.

Важливе місце в управлінні інноваційною діяльністю займає сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Інноваційні продукти рідко орієнтовані на масового споживача з моменту їх появи, що зумовлює необхідність чіткого визначення груп споживачів, найбільш відкритих до нововведень. Маркетинг дозволяє ідентифікувати так званих «ранніх послідовників», які відіграють ключову роль у поширенні інновацій і формуванні позитивного іміджу нового продукту. Орієнтація на правильно обрані сегменти підвищує ймовірність успішної комерціалізації інновацій і скорочує витрати на їх просування.

Наступним важливим інструментом є позиціонування інноваційного продукту. У випадку інновацій позиціонування набуває особливого значення, оскільки споживачі часто не мають чіткого уявлення про переваги нового рішення або не усвідомлюють власної потреби в ньому. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб сформувати зрозуміле й привабливе уявлення про інновацію, акцентуючи увагу не стільки на її технічних характеристиках, скільки на вигодах і цінності для споживача. Успішне позиціонування дозволяє знизити бар’єр сприйняття інновацій і прискорити їх прийняття ринком.

У системі управління інноваційною діяльністю важливу роль відіграє інноваційний маркетинг-мікс, який адаптується до специфіки інноваційних продуктів. Традиційні елементи маркетинг-міксу — продукт, ціна, розподіл і просування — зазнають суттєвих змін у контексті інновацій. Інноваційний продукт

часто перебуває на ранній стадії життєвого циклу, що потребує гнучкого підходу до формування асортименту та функціональних характеристик. Цінова політика може бути спрямована як на швидке завоювання ринку, так і на компенсацію високих витрат на розробку, залежно від обраної стратегії.

Канали розподілу інноваційних продуктів також потребують особливої уваги. У багатьох випадках традиційні канали не здатні ефективно донести інноваційний продукт до споживача, що зумовлює необхідність використання цифрових платформ, прямих продажів або партнерських мереж. Маркетинг у цьому аспекті виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість між інноваційною пропозицією та механізмами її доведення до ринку.

Просування інноваційних продуктів має свою специфіку, оскільки воно спрямоване не лише на інформування, а й на формування попиту. Маркетингові комунікації повинні пояснювати сутність інновації, демонструвати її переваги та знижувати рівень недовіри з боку споживачів. У цьому контексті особливого значення набувають освітні елементи комунікації, тестування продукту, демонстрації та залучення споживачів до процесу взаємодії з інновацією.

Управління інноваційною діяльністю на основі маркетингу також передбачає використання стратегічних моделей і концепцій. Однією з таких моделей є концепція орієнтації на ринок, яка передбачає систематичний збір і використання інформації про потреби споживачів у процесі прийняття управлінських рішень. Підприємства, орієнтовані на ринок, мають вищий рівень інноваційної активності, оскільки їхні інновації базуються на реальному попиті, а не лише на технологічних можливостях.

Важливою моделлю управління інноваціями є концепція ціннісно орієнтованого маркетингу, у межах якої інноваційна діяльність спрямована на створення довгострокової цінності для споживача. Такий підхід передбачає глибоке розуміння того, які саме вигоди очікує клієнт від інноваційного продукту, і відповідне формування інноваційної пропозиції. У результаті підприємство отримує можливість не лише задовольнити потреби споживачів, а й вибудувати стійкі конкурентні переваги.

Окрему увагу в управлінні інноваційною діяльністю заслуговує концепція життєвого циклу інноваційного продукту. Маркетинг дозволяє адаптувати управлінські рішення до різних стадій життєвого циклу — від впровадження до спаду. На кожному етапі змінюються цілі, інструменти та акценти маркетингової діяльності, що вимагає гнучкого підходу до управління інноваціями. Така адаптивність сприяє продовженню життєвого циклу інновацій і підвищенню їх економічної ефективності.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання портфельного підходу до управління інноваціями. Маркетинг у цьому випадку забезпечує оцінку ринкового потенціалу різних інноваційних проєктів і допомагає сформувати збалансований портфель, що поєднує проєкти з різним рівнем ризику та очікуваної віддачі. Такий підхід дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів і знизити загальний рівень інноваційного ризику.

Маркетингові інструменти відіграють важливу роль і в управлінні взаємодією з зовнішніми стейкхолдерами в процесі інноваційної діяльності. Співпраця з клієнтами, партнерами, постачальниками та науковими установами потребує ефективної комунікації та узгодження інтересів. Маркетинг забезпечує формування спільного бачення цінності інновацій і сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин, що є важливим чинником успішної реалізації інноваційних проєктів.

Таким чином, маркетингові інструменти та моделі управління інноваційною діяльністю підприємства формують основу для ефективної реалізації інноваційної стратегії. Вони забезпечують ринкову орієнтацію інновацій, знижують рівень невизначеності та сприяють досягненню комерційного успіху нововведень. У сучасних умовах господарювання маркетинг виступає не допоміжною функцією, а ключовим елементом системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки роль маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства суттєво трансформується під впливом цифровізації, глобалізації ринків та зміни поведінки споживачів. Інновації дедалі частіше виникають не лише у сфері продукту чи технології, а й у способах

комунікації, взаємодії з клієнтами та організації бізнес-процесів. У цьому контексті маркетинг стає ключовим інтеграційним механізмом, який поєднує інноваційну ідею, стратегічні цілі підприємства та очікування ринку.

Цифровий маркетинг відкриває нові можливості для управління інноваційною діяльністю, зокрема через використання великих масивів даних, аналітичних інструментів та цифрових каналів комунікації. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують доступ до оперативної інформації про поведінку споживачів, що дозволяє більш точно прогнозувати попит на інноваційні продукти та коригувати управлінські рішення в режимі реального часу. Таким чином, маркетинг перестає бути реактивною функцією та перетворюється на проактивний інструмент формування інноваційної політики.

Важливою особливістю цифрового маркетингу є можливість персоналізації інноваційних пропозицій. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, що особливо актуально для інноваційних продуктів, які часто потребують пояснення та адаптації до конкретних потреб клієнта. Маркетингові інструменти дозволяють сегментувати аудиторію за поведінковими, психографічними та соціально-економічними ознаками, формуючи ціннісні пропозиції, які підвищують рівень прийняття інновацій ринком.

Клієнтоцентричність стає однією з ключових характеристик сучасного маркетингу інновацій. Управління інноваційною діяльністю дедалі частіше ґрунтується на залученні споживачів до процесу створення інновацій, що знаходить відображення у концепціях спільного створення цінності та відкритих інновацій. Маркетинг у цьому випадку виступає каналом комунікації між підприємством і клієнтами, забезпечуючи зворотний зв’язок та інтеграцію споживчого досвіду в інноваційні процеси.

Залучення клієнтів до розробки інноваційних продуктів дозволяє знизити ризик помилкових управлінських рішень і підвищити рівень відповідності інновацій реальним потребам ринку. Маркетингові дослідження, онлайн-платформи, соціальні мережі та інші цифрові інструменти сприяють формуванню активної спільноти споживачів, яка може виступати джерелом ідей та інноваційних

рішень. У результаті підприємство отримує можливість не лише реагувати на зміни ринку, а й формувати їх.

Інтеграція маркетингу в інноваційну стратегію підприємства передбачає тісну взаємодію маркетингової функції з іншими підсистемами управління, зокрема з науково-дослідною, виробничою та фінансовою. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних рішень у сфері інноваційної діяльності. Маркетинг у цьому випадку виконує координаційну роль, сприяючи трансформації інноваційних ідей у комерційно успішні продукти та послуги.

Стратегічний маркетинг відіграє ключову роль у формуванні довгострокових інноваційних цілей підприємства. Аналіз ринкових тенденцій, технологічних змін і конкурентного середовища дозволяє визначити перспективні напрями інноваційного розвитку та обґрунтувати вибір інноваційної стратегії. У цьому контексті маркетинг забезпечує баланс між ринковими можливостями та внутрішніми ресурсами підприємства, що є необхідною умовою сталого інноваційного розвитку.

Особливого значення в управлінні інноваційною діяльністю набуває бренд-менеджмент. Інновації суттєво впливають на сприйняття бренду підприємства, формуючи його імідж як сучасного, технологічно розвиненого та орієнтованого на потреби споживачів. Маркетинг дозволяє інтегрувати інновації у бренд-стратегію, забезпечуючи послідовність комунікацій і зміцнення довіри з боку клієнтів. Сильний бренд, у свою чергу, полегшує впровадження нововведень і знижує бар’єри їх прийняття ринком.

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність підприємства все частіше розглядається крізь призму сталого розвитку. Маркетинг відіграє важливу роль у просуванні екологічних, соціальних та етичних інновацій, формуючи відповідальну поведінку споживачів і сприяючи досягненню цілей сталого розвитку. Інноваційні рішення, орієнтовані на зниження негативного впливу на довкілля або підвищення соціальної цінності, потребують особливого маркетингового підходу, що враховує зміну ціннісних орієнтирів споживачів.

Маркетинг також забезпечує управління ризиками інноваційної діяльності. Високий рівень невизначеності, характерний для інновацій, потребує системного аналізу ринкових загроз і можливостей. Маркетингові інструменти дозволяють оцінити реакцію споживачів на інновації, спрогнозувати рівень попиту та вчасно скоригувати інноваційну стратегію. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності інноваційних інвестицій і зниженню ймовірності комерційних втрат.

Важливою тенденцією сучасного маркетингу інновацій є перехід від лінійних моделей управління до гнучких і адаптивних підходів. Швидкі зміни ринкового середовища вимагають від підприємств здатності оперативно реагувати на нові виклики та можливості. Маркетинг у цьому контексті забезпечує постійний моніторинг ринку та підтримує процес безперервного вдосконалення інноваційних продуктів і процесів.

Таким чином, маркетинг у сучасних умовах виступає ключовим елементом системи управління інноваційною діяльністю підприємства, забезпечуючи її стратегічну спрямованість, клієнтоцентричність та адаптивність. Інтеграція маркетингових підходів у процес управління інноваціями дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити ефективну комерціалізацію інновацій та створити передумови для його сталого розвитку. Узагальнюючи, можна стверджувати, що без системного використання маркетингу інноваційна діяльність підприємства втрачає свою ринкову орієнтацію та стратегічну цінність [9,15].

1.3. Концепції, принципи та інструменти маркетингового забезпечення інноваційного розвитку

У сучасній економіці інноваційний розвиток підприємства дедалі більше залежить не лише від наявності технологічних рішень або наукового потенціалу, а й від здатності ефективно інтегрувати маркетинг у процес створення, просування та комерціалізації інновацій. Саме тому маркетингове забезпечення інноваційного розвитку розглядається як комплексна система концептуальних підходів,

принципів та інструментів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [9, 15].

Маркетингові концепції інноваційного розвитку еволюціонували разом зі змінами економічної системи та поведінки споживачів. Якщо на початкових етапах розвитку ринкових відносин маркетинг виконував переважно функцію збуту, то в сучасних умовах він перетворився на стратегічний інструмент управління інноваціями. Це означає, що маркетинг бере участь у всіх етапах інноваційного циклу — від генерації ідей до формування довгострокової цінності для клієнта та суспільства [7, 21].

Однією з базових концепцій маркетингового забезпечення інноваційного розвитку є концепція ринкової орієнтації інновацій. Відповідно до цієї концепції інновації повинні формуватися не лише на основі технологічних можливостей підприємства, а й з урахуванням реальних потреб та очікувань споживачів. Маркетинг у цьому контексті виступає інструментом виявлення незадоволеного попиту, прихованих потреб та потенційних ринкових ніш, що дозволяє спрямувати інноваційну діяльність у найбільш перспективні напрями [7, 17].

Ринково орієнтований підхід до інноваційного розвитку передбачає систематичне використання маркетингових досліджень, аналізу поведінки споживачів і моніторингу конкурентного середовища. Це дозволяє підприємству зменшити ризик невдалих інноваційних проєктів та забезпечити їхню відповідність ринковим умовам. Водночас маркетинг стає джерелом стратегічної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у сфері інновацій [9, 18].

Наступною важливою концепцією є концепція ціннісно-орієнтованого маркетингу інновацій**.** У межах цього підходу ключовим об’єктом управління стає не сам інноваційний продукт, а цінність, яку він створює для споживача. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку в цьому випадку спрямоване на формування унікальної ціннісної пропозиції, яка поєднує функціональні, емоційні та соціальні вигоди для клієнта [12, 25].

Ціннісно-орієнтований підхід змінює традиційне уявлення про інновації як про технічні нововведення. Інновація розглядається як комплексне рішення, здатне

покращити якість життя споживача, підвищити ефективність його діяльності або задовольнити нові потреби. Маркетинг у цьому контексті виконує роль «перекладача» між технологічними можливостями підприємства та очікуваннями ринку, забезпечуючи адаптацію інновацій до реального споживчого контексту [10, 23].

Важливе місце серед сучасних концепцій займає концепція відкритих інновацій, яка передбачає активну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем у процесі створення та впровадження інновацій. Маркетинг у межах цієї концепції виступає інструментом комунікації та координації взаємодії з клієнтами, партнерами, науковими установами та стартапами [25, 39]. Такий підхід дозволяє розширити інноваційний потенціал підприємства та прискорити процес виведення інновацій на ринок.

Відкриті інновації змінюють роль маркетингу з функції просування готового продукту на функцію співтворення інноваційної цінності. Залучення споживачів до процесу розробки інноваційних продуктів сприяє формуванню більш точних і конкурентоспроможних рішень. Маркетингові інструменти дозволяють організувати зворотний зв’язок, аналізувати споживчі ідеї та інтегрувати їх у інноваційну діяльність підприємства [12, 33].

Не менш значущою є концепція клієнтоцентричного маркетингу інновацій**,** яка передбачає фокусування інноваційної діяльності на створенні позитивного клієнтського досвіду. У сучасних умовах інноваційність підприємства все частіше оцінюється не лише за технічними характеристиками продукту, а й за зручністю його використання, рівнем сервісу та якістю взаємодії з брендом [7, 44]. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку в цьому випадку спрямоване на формування довгострокових відносин із клієнтами та підвищення їхньої лояльності.

Клієнтоцентричний підхід передбачає глибоке розуміння шляху клієнта та його точок взаємодії з інноваційним продуктом. Маркетинг забезпечує ідентифікацію ключових моментів, які впливають на сприйняття інновації, та формує рекомендації щодо вдосконалення продукту, сервісу й комунікацій [31, 32].

У результаті інноваційна діяльність набуває системного характеру та орієнтується на створення комплексної цінності для клієнта.

Особливу роль у маркетинговому забезпеченні інноваційного розвитку відіграє концепція стратегічного маркетингу інновацій. Вона передбачає узгодження інноваційної діяльності з довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Маркетинг у цьому випадку забезпечує аналітичну базу для стратегічного планування інновацій, враховуючи тенденції ринку, технологічний розвиток та зміну конкурентних позицій [13, 22].

Стратегічний маркетинг дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні ринкові зміни, а й формувати майбутні напрями розвитку. Інновації розглядаються як інструмент досягнення стратегічної конкурентної переваги, а маркетингове забезпечення — як механізм їх узгодження з ринковими можливостями та ресурсними обмеженнями підприємства [14, 24].

Таким чином, сучасні концепції маркетингового забезпечення інноваційного розвитку формують методологічну основу управління інноваціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вони підкреслюють ключову роль маркетингу як інтегратора інноваційної діяльності, який поєднує технологічні можливості підприємства з потребами ринку, забезпечуючи ефективну комерціалізацію інновацій та стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [9, 15].

Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на низці принципів, які визначають ефективність взаємодії маркетингових функцій із процесами створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Вони виконують роль орієнтирів для управлінських рішень та забезпечують системність, узгодженість і прогнозованість інноваційної діяльності.

Першим і основоположним принципом є принцип ринкової орієнтації. Він передбачає, що будь-яка інновація повинна формуватися на основі глибокого розуміння потреб споживачів та ринкових можливостей. Маркетингове забезпечення у цьому випадку виступає механізмом збору і аналізу інформації про ринок, сегментацію клієнтів, прогнозування попиту та оцінку конкурентного

середовища. Важливо, що ринкова орієнтація не обмежується реакцією на вже існуючі потреби, а передбачає прогнозування потенційних запитів і створення продуктів, які формують нові потреби споживачів.

Другим ключовим принципом є принцип ціннісної орієнтації інновацій. Його суть полягає в тому, що маркетингове забезпечення інновацій спрямоване на створення цінності для клієнта, а не лише на технічну досконалість продукту. Цінність визначається не стільки характеристиками інновації, скільки результатами її застосування: підвищенням ефективності, економією ресурсів, поліпшенням якості життя споживача, емоційними або соціальними вигодами. Маркетинг у цьому контексті виступає своєрідним «мостом» між технічними можливостями підприємства і потребами ринку.

Третім принципом є системність і інтеграція. Інноваційна діяльність підприємства включає численні функціональні підсистеми — науково-дослідну, виробничу, фінансову, логістичну, кадрову. Маркетинг забезпечує узгодження їхніх дій і формує єдину систему управління інноваціями. Системний підхід дозволяє підприємству забезпечувати узгодженість рішень, ефективно розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій і мінімізувати ризики.

Четвертий принцип — гнучкість і адаптивність. Інноваційне середовище характеризується високою динамікою, непередбачуваністю технологічних змін і швидкою еволюцією ринкових потреб. Маркетингове забезпечення повинно бути здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко коригувати стратегії просування і комунікацій, а також переорієнтовувати інноваційні проекти відповідно до нових умов. Гнучкість забезпечує здатність підприємства зберігати конкурентні переваги навіть у періоди високої невизначеності.

П’ятий принцип — інтеграція клієнта у процес інновацій. Сучасні підходи до інноваційного маркетингу передбачають активну участь споживачів у створенні продукту, тестуванні концепцій і формуванні зворотного зв’язку. Це дозволяє підвищити точність розробки інновацій, оптимізувати ресурси і створити більш відповідний ринку продукт. Включення клієнта у процес формує довіру, підвищує лояльність і забезпечує швидке впровадження інновацій.

Шостий принцип — стратегічна узгодженість. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку повинно бути невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Інновації розглядаються як інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг, а маркетинг забезпечує узгодження інноваційної діяльності з фінансовими, виробничими та стратегічними цілями підприємства. Такий підхід дозволяє досягати синергії між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями.

Сьомий принцип — передбачуваність і контроль ефективності. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиками. Маркетинг забезпечує систематичний моніторинг ринку, аналіз результатів комунікацій і просування інновацій, а також оцінку економічного ефекту від впровадження інновацій. Це дозволяє не лише зменшити невизначеність, а й своєчасно вносити корективи у стратегію інноваційного розвитку.

Восьмий принцип — інноваційність методів маркетингового забезпечення. Маркетингові інструменти самі стають об'єктом інновацій: використання цифрових платформ, аналітики великих даних, соціальних мереж, інструментів автоматизації та персоналізації комунікацій відкриває нові можливості для управління інноваційним розвитком. Інноваційність методів забезпечує ефективність і швидкість прийняття рішень.

Дев'ятий принцип — етична і соціально відповідальна орієнтація. Інноваційні продукти та послуги повинні враховувати етичні, соціальні та екологічні аспекти. Маркетинг у цьому випадку відповідає за комунікацію соціальної цінності інновацій, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення сталого розвитку. Це дозволяє поєднувати економічний ефект із суспільною користю.

Таким чином, принципи маркетингового забезпечення інноваційного розвитку формують методологічну основу ефективного управління інноваціями, забезпечують системність, клієнтоцентричність, стратегічну узгодженість і гнучкість. Вони створюють передумови для комерційного успіху інновацій та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства реалізується через сукупність інструментів, які дозволяють підприємству визначати, створювати, впроваджувати та комерціалізувати інноваційні продукти й послуги. Ці інструменти можна розділити на класичні, цифрові та інтеграційні, і всі вони взаємодіють у межах комплексної системи управління інноваційною діяльністю.

Першим класичним інструментом є маркетингові дослідження. Вони забезпечують систематичний збір, аналіз і інтерпретацію даних про ринок, споживачів і конкурентів. Інноваційний маркетинг-аналіз включає такі напрями: визначення потреб клієнтів, оцінка потенційного попиту, виявлення ринкових ніш та аналіз трендів. Маркетингові дослідження дозволяють не лише прогнозувати ринкову реакцію на інновації, а й оцінювати ефективність розподілу ресурсів і доцільність інвестицій у конкретні проєкти.

Другим інструментом є сегментація ринку та визначення цільових груп. Інноваційні продукти рідко мають масовий характер з моменту запуску, тому маркетинг визначає «ранніх послідовників», які першими приймають нові рішення і формують позитивний імідж продукту. Сегментація включає демографічні, психографічні, поведінкові та технологічні ознаки споживачів і дозволяє спрямувати маркетингові зусилля на найбільш перспективні групи.

Третім інструментом є позиціонування інноваційного продукту на ринку. У цьому процесі маркетинг формує у споживача чітке уявлення про цінність продукту, підкреслюючи його відмінності від існуючих рішень. Ефективне позиціонування дозволяє знизити психологічний бар’єр споживача, підвищити сприйняття новизни та прискорити впровадження інновації.

Четвертим інструментом є інноваційний маркетинг-мікс, який адаптує класичні елементи «4P» (Product, Price, Place, Promotion) до умов інноваційного розвитку. Так, продукт визначається не лише технічними характеристиками, а й споживчою цінністю; ціна встановлюється із врахуванням витрат на розробку та готовності споживача платити; канали розподілу враховують цифрові платформи,

прямі продажі та партнерські мережі; просування поєднує традиційні методи та освітні комунікації, демонстрації та залучення користувачів.

П’ятим інструментом є інструменти цифрового маркетингу, що відкривають нові можливості для управління інноваційною діяльністю. До них належать: аналітика великих даних, системи CRM, цифрові платформи взаємодії зі споживачами, соціальні мережі, інструменти автоматизації маркетингових процесів, персоналізація пропозицій, email- і контент-маркетинг. Цифрові інструменти дозволяють відстежувати поведінку споживачів у реальному часі, оцінювати ефективність маркетингових кампаній і швидко коригувати стратегію.

Шостим інструментом є комунікаційні стратегії та PR-інструменти, які формують сприйняття інноваційного продукту ринком. Маркетинг забезпечує трансляцію переваг інновації, роз’яснює її функціональність, доводить соціальну і етичну цінність та створює позитивний імідж бренду. Особливо актуальним стає використання мультимедійного контенту, відео-демонстрацій та освітніх кампаній для залучення клієнтів до взаємодії з нововведеннями.

Сьомим інструментом є управління взаємодією зі стейкхолдерами. У процесі інноваційного розвитку підприємства маркетинг організовує співпрацю з клієнтами, партнерами, постачальниками, науковими установами та стартапами. Це дозволяє залучити зовнішні ідеї, підвищити інноваційний потенціал підприємства та мінімізувати ризики, пов’язані з комерціалізацією нових продуктів.

Восьмим інструментом є оцінка та контроль ефективності інновацій. Маркетинг забезпечує систему KPI для інноваційної діяльності: оцінка ринкового попиту, аналіз продажів, оцінка ROI, рівня лояльності клієнтів, частки ринку та швидкості впровадження інновацій. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію і приймати управлінські рішення на основі аналітичних даних.

Дев’ятим інструментом є інструменти стратегічного планування маркетингових інновацій, включаючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентних стратегій та прогнозування ринкових тенденцій. Використання цих

інструментів дозволяє підприємству планувати інноваційні проєкти, враховуючи внутрішні можливості та зовнішні виклики.

Десятий інструмент — інтеграційні моделі управління інноваціями, які поєднують маркетингові, фінансові, виробничі та науково-технічні ресурси підприємства. Вони дозволяють синхронізувати процеси розробки, впровадження та просування інновацій, забезпечують комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю та максимізують ефект від інвестицій у нові продукти.

Поєднання класичних, цифрових і інтеграційних інструментів дозволяє підприємству реалізувати інноваційний потенціал максимально ефективно, створюючи конкурентні переваги та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах глобалізації, посилення екологічних загроз та трансформації споживчих цінностей особливого значення набуває екологічний маркетинг як складова маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Його роль виходить далеко за межі традиційного позиціонування «екологічно чистих» продуктів і трансформується у комплексний управлінський інструмент формування сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі підприємства [4, 5].

Екологічний маркетинг ґрунтується на ідеї гармонізації інтересів бізнесу, споживачів і суспільства в цілому. У межах інноваційного розвитку він орієнтований на створення та просування інновацій, які мінімізують негативний вплив на довкілля, забезпечують раціональне використання ресурсів і сприяють формуванню відповідального споживання. Таким чином, екологічний маркетинг виступає не лише інструментом ринкової диференціації, а й стратегічним механізмом довгострокової конкурентоспроможності підприємства [9].

Важливою особливістю екологічного маркетингу є його тісний зв’язок з інноваційною діяльністю. Більшість екологічних рішень мають інноваційний характер і потребують нових технологій, матеріалів, логістичних моделей та підходів до управління життєвим циклом продукту. Маркетинг у цьому контексті забезпечує виявлення екологічно орієнтованого попиту, оцінку готовності

споживачів сприймати «зелені» інновації та формування ефективних комунікацій щодо їх цінності [12].

Екологічний маркетинг як інструмент сталого розвитку базується на концепції triple bottom line, відповідно до якої ефективність діяльності підприємства оцінюється за трьома взаємопов'язаними вимірами: економічним, екологічним та соціальним. Інновації, розроблені з урахуванням принципів екологічного маркетингу, мають забезпечувати не лише фінансовий результат, а й позитивний екологічний ефект та соціальну користь. Це змінює традиційні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності і вимагає використання розширених систем показників [5, 25].

У структурі маркетингового забезпечення інноваційного розвитку екологічний маркетинг виконує низку ключових функцій. По-перше, аналітичну — шляхом дослідження екологічних очікувань споживачів, регуляторних вимог і тенденцій сталого розвитку ринку. По-друге, стратегічну — через формування екологічно орієнтованих інноваційних стратегій та інтеграцію екологічних цілей у загальну маркетингову політику підприємства. По-третє, комунікаційну — забезпечуючи прозоре інформування ринку про екологічні переваги інновацій і формування довіри до бренду [7, 21].

Одним із ключових напрямів екологічного маркетингу є управління екологічними інноваціями протягом усього життєвого циклу продукту. Це включає екодизайн, вибір безпечних і відновлюваних матеріалів, оптимізацію виробничих процесів, скорочення викидів і відходів, екологічно відповідальну логістику та утилізацію продукції. Маркетинг у цьому процесі забезпечує узгодження технічних рішень з ринковими очікуваннями та формує додану вартість інновацій за рахунок екологічної складової [10, 31].

Суттєву роль відіграють стратегії екологічного маркетингу, які підприємство може застосовувати залежно від рівня інноваційного потенціалу та ринкового середовища. До них належать стратегія екологічної диференціації, стратегія екологічного лідерства, стратегія відповідального брендингу та стратегія інтегрованого сталого розвитку. Кожна з цих стратегій передбачає різний рівень

залучення екологічних інновацій і маркетингових інструментів, але всі вони спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг [12, 24].

Екологічна диференціація дозволяє підприємству виділятися на ринку за рахунок інноваційних екологічних характеристик продукту або процесу. У цьому випадку маркетинг акцентує увагу споживачів на унікальних екологічних перевагах інновації, підвищуючи її сприйману цінність. Стратегія екологічного лідерства передбачає системне впровадження екологічних інновацій у всіх напрямах діяльності підприємства та формування репутації соціально відповідального ринкового гравця [5, 14].

Особливого значення набуває екологічний брендинг як складова маркетингового забезпечення інноваційного розвитку. Бренд у цьому випадку виступає носієм екологічних цінностей підприємства та інструментом довгострокової комунікації зі споживачами. Послідовне впровадження екологічних інновацій і чесна комунікація щодо їх впливу на довкілля дозволяють сформувати високий рівень довіри та лояльності клієнтів [9, 32].

Важливим елементом екологічного маркетингу є уникнення так званого «greenwashing» — маніпулятивного використання екологічної тематики без реального екологічного ефекту. У контексті інноваційного розвитку це особливо критично, оскільки невідповідність між задекларованими і реальними характеристиками інновацій може призвести до втрати репутації та зниження конкурентоспроможності. Маркетингове забезпечення повинно базуватися на достовірних даних, сертифікації та прозорих показниках екологічної ефективності.

Цифрові технології суттєво розширюють можливості екологічного маркетингу в інноваційній діяльності. Використання цифрових платформ дозволяє відстежувати екологічні показники в реальному часі, комунікувати зі споживачами щодо сталих практик, залучати клієнтів до екологічних ініціатив та формувати спільноти відповідального споживання. Цифровий екологічний маркетинг сприяє підвищенню прозорості та інтерактивності взаємодії між підприємством і ринком [25, 33].

Перспективи розвитку екологічного маркетингу як інструменту сталого інноваційного розвитку пов’язані з посиленням регуляторних вимог, зростанням екологічної свідомості споживачів та інтеграцією принципів ESG у корпоративне управління. У майбутньому екологічна складова інновацій дедалі більше впливатиме на інвестиційну привабливість підприємств, їх ринкову вартість та конкурентні позиції [4, 39].

У цьому контексті маркетингове забезпечення інноваційного розвитку трансформується у механізм стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Екологічний маркетинг перестає бути окремим напрямом і інтегрується у всі етапи інноваційного процесу — від формування ідей до комерціалізації та післяпродажної взаємодії зі споживачами. Це забезпечує комплексний підхід до управління інноваціями та дозволяє підприємству відповідати викликам сучасного ринкового середовища [5, 9].

Екологічний маркетинг як інструмент сталого розвитку доповнює систему маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства, посилюючи її стратегічну спрямованість і соціальну відповідальність. Його впровадження створює умови для формування інновацій, які не лише задовольняють потреби ринку, а й сприяють збереженню довкілля та забезпеченню сталого розвитку суспільства, що є ключовою передумовою довгострокового успіху підприємства.

Таким чином, концепції, принципи та інструменти маркетингового забезпечення інноваційного розвитку, розглянуті в межах даного підрозділу, формують цілісну теоретико-методологічну основу для оцінки реальної практики управління інноваційною діяльністю підприємств. Узагальнені підходи до ринкової орієнтації, клієнтоцентричності, стратегічного та екологічного маркетингу дозволяють сформувати критерії та показники аналізу ефективності маркетингового забезпечення інноваційного розвитку на мікрорівні [9, 15]. З огляду на це, подальше дослідження зосереджується на аналізі маркетингового забезпечення інноваційного розвитку конкретного підприємства — ТОВ «Київський БКК», з метою виявлення особливостей його ринкового середовища,

інноваційного потенціалу, маркетингової діяльності та існуючих проблем і бар’єрів у сфері впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "КИЇВСЬКИЙ БКК"

2.1. Характеристика підприємства та оцінка ринкового середовища його інноваційної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК» є одним із відомих підприємств харчової промисловості України, діяльність якого зосереджена у сфері виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів. Підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку, що вимагає постійного вдосконалення виробничих, управлінських і, передусім, маркетингових підходів до розвитку. З огляду на сучасні тенденції розвитку економіки, інноваційна складова дедалі більше визначає здатність підприємства утримувати та посилювати свої ринкові позиції [4, 9].

ТОВ «Київський БКК» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, має сформовану організаційну структуру управління та володіє необхідними матеріально-технічними, трудовими й інформаційними ресурсами для провадження інноваційної діяльності. Основною місією підприємства є забезпечення споживачів якісною, безпечною та доступною продукцією з урахуванням сучасних споживчих уподобань і стандартів харчування [14].

Виробнича база ТОВ «Київський БКК» представлена сучасним технологічним обладнанням, що дозволяє здійснювати повний цикл виготовлення продукції — від підготовки сировини до пакування та логістики готових виробів. Разом з тим, частина обладнання потребує модернізації, що створює передумови для впровадження технологічних інновацій [18, 27]. Економічний потенціал підприємства визначається обсягами виробництва, рівнем собівартості продукції, фінансовими результатами та здатністю акумулювати інвестиційні ресурси для інноваційного розвитку.

Важливою особливістю діяльності підприємства є орієнтація на масового споживача, що обумовлює необхідність поєднання інноваційності з ціновою доступністю продукції. У цьому контексті маркетингове забезпечення інноваційного розвитку набуває особливого значення, адже саме маркетинг виступає сполучною ланкою між ідеями інновацій та реальними потребами ринку [7, 21].

Ринкове середовище, у якому функціонує ТОВ «Київський БКК», характеризується динамічністю, високим рівнем конкуренції та зростаючою вимогливістю споживачів. Сучасний споживач дедалі більше звертає увагу не лише на ціну продукції, а й на її якість, склад, екологічність упаковки, а також репутацію виробника [12, 34]. Це стимулює підприємство до пошуку інноваційних рішень у сфері асортиментної політики, технологій виробництва та маркетингових комунікацій.

На ринку хлібобулочних і кондитерських виробів спостерігається тенденція до розширення асортименту за рахунок функціональних, дієтичних та нішевих продуктів. Для ТОВ «Київський БКК» це відкриває можливості для інноваційного розвитку шляхом розробки нових видів продукції, орієнтованих на споживачів із специфічними потребами, зокрема прихильників здорового способу життя [16, 43].

Конкурентне середовище підприємства формується як великими національними виробниками, так і регіональними пекарнями та локальними брендами. У таких умовах інновації стають важливим інструментом диференціації продукції та підвищення лояльності споживачів [22, 29]. ТОВ «Київський БКК» позиціонує себе як стабільний виробник із тривалим досвідом роботи, що поєднує традиційні рецептури з сучасними технологіями.

Маркетингове забезпечення інноваційної діяльності підприємства спрямоване на формування позитивного іміджу бренду, підвищення впізнаваності продукції та ефективне донесення цінності інновацій до кінцевого споживача [5, 19]. У цьому аспекті важливу роль відіграють дослідження ринку, аналіз споживчих переваг і прогнозування змін попиту.

Макросередовище діяльності ТОВ «Київський БКК» охоплює економічні, соціальні, технологічні та регуляторні фактори. Економічна нестабільність, інфляційні процеси та коливання купівельної спроможності населення безпосередньо впливають на обсяги попиту та структуру споживання [24, 36]. Соціальні фактори, зокрема зміна харчових звичок і зростання уваги до здорового харчування, створюють додаткові стимули для інноваційної активності підприємства.

Мікросередовище включає постачальників сировини, посередників, споживачів і конкурентів. Взаємодія з цими суб'єктами визначає ефективність реалізації інноваційних рішень та їх комерційний успіх [20, 31]. У даному контексті маркетинг виступає ключовим інструментом узгодження інтересів підприємства та ринку.

Отже, ТОВ «Київський БКК» функціонує в складному та мінливому ринковому середовищі, що зумовлює необхідність активного впровадження інновацій. Характеристика підприємства та оцінка ринкового середовища свідчать про наявність як значних можливостей, так і певних обмежень для інноваційного розвитку. Вирішальну роль у подоланні цих обмежень відіграє ефективне маркетингове забезпечення, яке дозволяє трансформувати інноваційні ідеї у конкурентоспроможний продукт, затребуваний ринком.

Історія становлення ТОВ «Київський БКК» нерозривно пов'язана з розвитком хлібопекарської та кондитерської галузі міста Києва й України загалом. Підприємство формувалося в умовах трансформації економічної системи, що вимагало гнучкості управлінських рішень, адаптації до ринкових механізмів та поступового переходу від екстенсивної моделі розвитку до інноваційно орієнтованої.

На початкових етапах діяльності основний акцент робився на забезпеченні стабільного виробництва традиційної продукції масового споживання. Такий підхід був цілком обґрунтованим, оскільки дозволяв підприємству закріпитися на ринку, сформувати постійну клієнтську базу та налагодити ефективні канали збуту. Водночас уже на цьому етапі керівництвом підприємства усвідомлювалася

необхідність поступового оновлення технологій і розширення асортименту відповідно до змін споживчого попиту.

Подальший розвиток ТОВ «Київський БКК» характеризувався поетапним нарощуванням виробничих потужностей, удосконаленням матеріально-технічної бази та впровадженням елементів сучасного менеджменту. Особливу увагу було приділено питанням якості продукції, що стало важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства на ринку. Саме в цей період підприємство починає активно використовувати маркетингові інструменти для вивчення споживчих переваг і коригування продуктової політики.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Київський БКК» свідчить про його багатопрофільність та орієнтацію на задоволення потреб різних груп споживачів. Підприємство здійснює виробництво широкого асортименту хлібобулочних і кондитерських виробів, поєднуючи традиційні рецептури з елементами продуктових інновацій. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільний рівень попиту, а й формувати нові споживчі ніші.

У сучасних умовах діяльність підприємства все більше набуває інноваційного спрямування. Це проявляється у впровадженні нових технологічних рішень, оптимізації виробничих процесів, удосконаленні системи контролю якості та розвитку маркетингових комунікацій. Важливо підкреслити, що інноваційний розвиток ТОВ «Київський БКК» не носить фрагментарного характеру, а поступово інтегрується в загальну стратегію підприємства.

Таким чином, історія становлення та загальна характеристика діяльності ТОВ «Київський БКК» свідчать про еволюційний шлях розвитку підприємства — від виробника традиційної продукції до суб’єкта господарювання, який усвідомлює ключову роль інновацій і маркетингового забезпечення у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Саме цей досвід створює підґрунтя для подальшого аналізу маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства в наступних підрозділах магістерської роботи.

Ефективність інноваційного розвитку підприємства значною мірою визначається особливостями його організаційно-управлінської структури, оскільки

саме вона формує механізми прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, а також взаємодії між структурними підрозділами. Для ТОВ «Київський БКК» організаційно-управлінська структура виступає важливим інструментом забезпечення стабільності поточної діяльності та водночас створення умов для впровадження інновацій.

Узагальнено управління підприємством побудоване за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для підприємств харчової промисловості середнього та великого масштабу. Такий підхід передбачає чітку ієрархію управління, наявність спеціалізованих функціональних підрозділів і централізоване прийняття стратегічних рішень. На чолі підприємства перебуває керівник, який визначає загальний напрям розвитку, формує стратегію та несе відповідальність за результати господарської діяльності.

Ключову роль в організаційно-управлінській структурі ТОВ «Київський БКК» відіграють виробничі підрозділи, служби забезпечення якості, фінансово-економічний блок, а також маркетинговий підрозділ, що наведено в таблиці 2.1 . Виробничі служби відповідають за безперервність технологічного процесу, дотримання стандартів якості та раціональне використання ресурсів. У контексті інноваційного розвитку саме ці підрозділи є базою для впровадження технологічних нововведень і модернізації обладнання.

Фінансово-економічна служба забезпечує планування, облік і контроль фінансових результатів діяльності підприємства. Її значення зростає в умовах реалізації інноваційних проєктів, які потребують залучення інвестиційних ресурсів, оцінки економічної доцільності та прогнозування ефективності впроваджуваних рішень. Таким чином, фінансовий блок виступає своєрідним фільтром, що дозволяє узгодити інноваційні ініціативи з реальними можливостями підприємства.

Таблиця 2.1

Функції основних структурних підрозділів ТОВ «Київський БКК» у контексті інноваційного розвитку

Структурний підрозділ	Основні функції	Роль у забезпеченні інноваційного розвитку
Керівництво підприємства	Формування стратегії розвитку, прийняття управлінських рішень, координація діяльності підрозділів	Визначення пріоритетів інноваційного розвитку, ініціювання та підтримка інноваційних проєктів
Виробничі підрозділи	Організація та контроль виробничого процесу, дотримання технологічних стандартів, управління ресурсами	Впровадження технологічних інновацій, модернізація обладнання, оптимізація виробничих процесів
Служба якості	Контроль якості сировини та готової продукції, дотримання стандартів безпеки	Забезпечення відповідності інноваційної продукції вимогам стандартів і очікуванням споживачів
Фінансово-економічна служба	Планування, облік, аналіз фінансових результатів, бюджетування	Оцінка економічної доцільності інновацій, фінансове забезпечення інноваційних проєктів
Маркетинговий підрозділ	Дослідження ринку, аналіз споживачів і конкурентів, формування асортиментної політик	Ідентифікація інноваційних потреб ринку, обґрунтування продуктових і маркетингових інновацій
Логістична та збутова служба	Організація постачання та реалізації продукції, управління каналами збуту	Адаптація логістичних процесів до впровадження нових продуктів та форматів збуту

Джерело: сформовано автором на підставі [6, 18]

Особливе місце в організаційно-управлінській структурі ТОВ «Київський БКК» займає маркетинговий підрозділ, функції якого безпосередньо пов’язані з інноваційним розвитком. Саме маркетинг забезпечує систематичне дослідження ринку, аналіз споживчих переваг, моніторинг конкурентного середовища та формування пропозицій щодо оновлення асортименту. У сучасних умовах роль маркетингу трансформується від допоміжної функції до одного з ключових елементів стратегічного управління підприємством.

Взаємодія між структурними підрозділами підприємства здійснюється на основі внутрішніх регламентів, що визначають порядок обміну інформацією та координації дій. Така взаємодія є особливо важливою при реалізації інноваційних проєктів, які, як правило, мають міжфункціональний характер і потребують узгоджених зусиль виробничих, фінансових і маркетингових служб.

Загалом організаційно-управлінська структура ТОВ «Київський БКК» може бути охарактеризована як достатньо стабільна та адаптивна. Вона забезпечує ефективне функціонування підприємства в поточних умовах і водночас створює передумови для розвитку інноваційної діяльності. Разом з тим подальше підвищення ролі маркетингового забезпечення інноваційного розвитку потребує поглиблення інтеграції маркетингових функцій у систему стратегічного управління підприємством, що є актуальним напрямом його подальшої еволюції.

Асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» є одним із ключових інструментів реалізації його маркетингової стратегії та водночас важливою складовою інноваційного розвитку. В умовах насиченого ринку хлібобулочних і кондитерських виробів саме здатність підприємства своєчасно оновлювати асортимент, адаптуючи його до змін споживчих переваг, визначає рівень конкурентоспроможності та стійкість ринкових позицій.

Формування асортименту підприємства базується на поєднанні традиційних продуктів масового попиту та нових позицій, що мають ознаки продуктових інновацій. Традиційна частина асортименту забезпечує стабільний обсяг реалізації та фінансову рівновагу, тоді як інноваційні продукти виконують функцію розвитку — формують додану вартість бренду, залучають нові сегменти споживачів і підвищують лояльність до торговельної марки.

Продуктова інноваційність ТОВ «Київський БКК» проявляється передусім у вдосконаленні рецептур, використанні нових видів сировини, зміні харчових характеристик продукції та впровадженні сучасних форматів пакування. Особлива увага приділяється продуктам зі зниженою калорійністю, підвищеною харчовою цінністю та поліпшеними споживчими властивостями, що відповідає актуальним тенденціям здорового харчування.

Важливим напрямом асортиментної політики є диференціація продукції за ціновими сегментами та споживчими групами. Підприємство орієнтується як на масового споживача, так і на більш вимогливі сегменти ринку, що відкриває можливості для впровадження нішевих інноваційних продуктів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з виведенням нової продукції на ринок, і забезпечити гнучкість асортиментної структури.

Маркетингове забезпечення асортиментної політики реалізується через систематичний аналіз попиту, моніторинг поведінки споживачів і оцінку життєвого циклу продукції. На основі отриманої інформації приймаються рішення щодо оновлення асортименту, модифікації окремих продуктів або виведення з виробництва позицій, які втратили ринкову привабливість. Таким чином, продуктова інноваційність розглядається не як одноразовий акт, а як безперервний процес.

Окремої уваги заслуговує питання упаковки та брендингу, які також виступають елементами продуктових інновацій. Зміна дизайну упаковки, підвищення її інформативності та екологічності сприяють кращому сприйняттю продукції споживачами та формуванню позитивного іміджу підприємства. У сучасних умовах саме такі нематеріальні інновації часто стають вирішальними у конкурентній боротьбі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» має виразну інноваційну спрямованість і тісно пов’язана з маркетинговим забезпеченням діяльності підприємства. Поєднання стабільної базової продукції з поступовим впровадженням продуктових інновацій створює умови для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його адаптивності до змін ринкового середовища.

Споживачі є ключовим елементом ринкового середовища підприємства, а їхні очікування та поведінкові характеристики безпосередньо визначають напрями інноваційного розвитку. Для ТОВ «Київський БКК» аналіз споживачів має особливе значення, оскільки підприємство працює на ринку товарів повсякденного

попиту, де навіть незначні зміни в уподобаннях можуть суттєво впливати на структуру попиту та асортиментну політику.

Сучасний споживач хлібобулочних і кондитерських виробів характеризується зростаючою поінформованістю та підвищеними вимогами до якості продукції. Якщо раніше визначальними чинниками вибору були ціна та доступність, то нині дедалі більшого значення набувають склад продукту, його харчова цінність, безпечність, а також відповідність принципам здорового способу життя. У зв’язку з цим інноваційні очікування споживачів формуються на перетині функціональних, емоційних і соціальних факторів.

З позиції маркетингового аналізу споживачів ТОВ «Київський БКК» доцільно виділяти кілька основних сегментів. Перший сегмент представлений масовими споживачами, для яких пріоритетними залишаються стабільна якість і доступна ціна продукції. Другий сегмент охоплює споживачів, орієнтованих на підвищену якість та інноваційні характеристики продукту, зокрема знижений вміст цукру, використання альтернативних інгредієнтів або функціональні властивості. Третій сегмент формують споживачі, для яких важливими є екологічність виробництва, упаковки та соціальна відповідальність виробника.

Інноваційні очікування споживачів також пов’язані зі змінами у способі споживання продукції. Зростає попит на зручні формати упаковки, продукцію з подовженим терміном зберігання без втрати якості, а також вироби, адаптовані до швидкого ритму життя. Для підприємства це означає необхідність впровадження інновацій не лише на рівні продукту, а й на рівні сервісу та комунікацій із клієнтами.

Таблиця 2.2

Сегментація споживачів ТОВ «Київський БКК» та їх інноваційні очікування

Сегмент споживачів	Характерні ознаки сегмента	Ключові інноваційні очікування
Масовий споживач	Орієнтація на доступну ціну, стабільну якість, щоденне споживання продукції	Удосконалення рецептур без суттєвого підвищення ціни, стабільність смакових характеристик
Споживачі, орієнтовані на якість	Підвищені вимоги до складу, харчової цінності та безпечності продукції	Використання якісної сировини, зменшення вмісту цукру та жирів, функціональні властивості продуктів
Споживачі здорового харчування	Зацікавленість у дієтичних, низькокалорійних та функціональних продуктах	Продукти з підвищеною харчовою цінністю, альтернативні інгредієнти, інноваційні рецептури
Молодіжний сегмент	Орієнтація на новизну, зручність споживання, сучасний дизайн	Інноваційні формати продукції, зручна упаковка, привабливий дизайн та комунікації
Екологічно свідомі споживачі	Увага до екологічності виробництва та соціальної відповідальності бренду	Екологічна упаковка, мінімізація впливу на довкілля, прозорість інформації

Джерело: сформовано автором на підставі [7, 21]

Важливу роль у формуванні інноваційних очікувань відіграє інформаційне середовище. Соціальні мережі, цифрові платформи та рекомендації інших споживачів істотно впливають на сприйняття бренду та готовність до споживання нових продуктів. У цьому контексті маркетингові комунікації ТОВ «Київський БКК» мають бути спрямовані на пояснення цінності інновацій, формування довіри та підвищення рівня залученості споживачів.

Аналіз споживчої поведінки таблиця 2.2 свідчить, що інновації сприймаються позитивно за умови їх практичної корисності та відповідності реальним потребам. Надмірна новизна без чіткої споживчої цінності, навпаки, може стримувати попит. Тому маркетингове забезпечення інноваційного розвитку

підприємства повинно ґрунтуватися на глибокому розумінні очікувань цільових сегментів і систематичному зворотному зв’язку зі споживачами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що споживачі ТОВ «Київський БКК» демонструють зростаючу готовність до сприйняття продуктових і маркетингових інновацій за умови збереження оптимального співвідношення ціни та якості. Врахування інноваційних очікувань споживачів дозволяє підприємству не лише адаптувати асортиментну політику, а й формувати стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, що підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки ринкового середовища інноваційної діяльності ТОВ «Київський БКК» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати вплив політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища [6, 28]. Використання даного інструменту є особливо актуальним в умовах нестабільності та динамічних змін, оскільки інноваційний розвиток підприємства значною мірою залежить від зовнішніх чинників, що не піддаються прямому контролю з боку менеджменту.

Політико-правові фактори формують нормативне поле функціонування підприємства та визначають допустимі напрями його інноваційної активності. Для ТОВ «Київський БКК» ключове значення мають вимоги у сфері безпеки харчових продуктів, стандарти якості, регуляторні обмеження щодо використання інгредієнтів, а також податкове та митне регулювання. Зміни у законодавстві стимулюють підприємство до впровадження інноваційних технологій контролю якості, удосконалення рецептур та підвищення прозорості виробничих процесів.

Економічні фактори безпосередньо впливають на платоспроможний попит населення, собівартість продукції та інвестиційні можливості підприємства. Коливання рівня інфляції, зміни валютного курсу, зростання вартості сировини та енергоресурсів зумовлюють необхідність пошуку інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробництва. Водночас економічні виклики стимулюють розвиток продуктових інновацій, орієнтованих на збереження доступності продукції для масового споживача.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ринкового середовища інноваційної діяльності ТОВ «Київський БКК»

Група факторів	Характеристика впливу	Значення для інноваційного розвитк
Політико-правові	Регулювання безпеки харчових продуктів, стандарти якості, податкова політика	Стимулювання технологічних і організаційних інновацій, підвищення стандартів якості
Економічні	Інфляція, купівельна спроможність населення, ціни на сировину та енергоносії	Оптимізація витрат, розробка доступних інноваційних продуктів
Соціальні	Зміна харчових звичок, орієнтація на здоровий спосіб життя, екосвідомість	Розвиток продуктових інновацій, орієнтованих на нові споживчі цінності
Технологічні	Автоматизація, цифровізація, розвиток харчових технологій	Модернізація виробництва, впровадження технологічних та маркетингових інновацій

Джерело: сформовано автором на підставі [6, 28]

Узагальнення результатів PEST-аналізу, що наведено в таблиці 2.3 свідчить, що ринкове середовище інноваційної діяльності ТОВ «Київський БКК» характеризується поєднанням як стримуючих, так і стимулюючих факторів. Вміння своєчасно ідентифікувати ці впливи та адаптувати до них маркетингове забезпечення інноваційного розвитку є важливою передумовою збереження конкурентних позицій підприємства та його сталого розвитку.

Соціальні фактори відображають зміни у споживчих цінностях, стилі життя та харчових звичках населення. Зростання уваги до здорового харчування, екологічної відповідальності та соціальної ролі бізнесу формує нові інноваційні очікування споживачів. Для ТОВ «Київський БКК» це означає необхідність розширення асортименту за рахунок функціональних, дієтичних та екологічно орієнтованих продуктів, а також удосконалення комунікаційної політики.

Технологічні фактори визначають рівень доступності сучасних виробничих і цифрових рішень, що можуть бути використані в інноваційній діяльності

підприємства. Розвиток харчових технологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація маркетингових комунікацій та логістики відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Водночас технологічні зміни вимагають значних інвестицій і підготовки персоналу, що посилює роль стратегічного планування інноваційного розвитку.

Для поглибленої оцінки конкурентного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність ТОВ «Київський БКК», доцільно застосувати модель п’яти конкурентних сил М. Портера [11, 33]. Даний інструмент дозволяє системно проаналізувати інтенсивність конкуренції в галузі, виявити основні джерела конкурентного тиску та визначити стратегічні орієнтири інноваційного розвитку підприємства.

Рівень конкурентної боротьби між існуючими виробниками на ринку хлібобулочних і кондитерських виробів є досить високим. Галузь характеризується наявністю як великих національних виробників, так і значної кількості регіональних і локальних підприємств. Конкуренція відбувається переважно за ціною, асортиментом, якістю продукції та рівнем представленості в торговельних мережах. У таких умовах інновації виступають одним із небагатьох інструментів довгострокової диференціації та формування стійких конкурентних переваг.

Загроза появи нових конкурентів у галузі оцінюється як помірна. З одного боку, відносно невисокі бар’єри входу на локальні ринки створюють можливості для появи малих виробників. З іншого боку, необхідність дотримання жорстких стандартів якості та безпеки, значні інвестиції у виробничі потужності та логістику стримують вихід нових гравців на рівень масового виробництва. Для ТОВ «Київський БКК» це означає доцільність посилення інноваційної складової як засобу ускладнення імітації продукції.

Сила впливу постачальників визначається залежністю підприємства від якості та вартості сировини. Коливання цін на основні інгредієнти та енергоресурси посилюють переговорну позицію постачальників і впливають на собівартість продукції. Впровадження технологічних і процесних інновацій, спрямованих на

зменшення ресурсомісткості виробництва, дозволяє частково нейтралізувати цей тиск.

Сила впливу споживачів у галузі є значною, що зумовлено широким вибором альтернативної продукції та низькими витратами на зміну бренду. Споживачі мають можливість легко переходити між виробниками, що посилює їхні вимоги до якості, ціни та інноваційних характеристик продуктів. У цьому контексті маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні лояльності та утриманні клієнтів.

Загроза товарів-замінників для продукції ТОВ «Київський БКК» є відчутною, оскільки споживачі можуть обирати альтернативні продукти харчування або вироби інших категорій. Зростання популярності домашньої випічки, напівфабрикатів або імпортної продукції посилює конкурентний тиск. Відповіддю на дану загрозу є розвиток продуктових інновацій, що поєднують зручність, якість та додану споживчу цінність.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Київський БКК» за моделлю п’яти сил М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характер впливу на інноваційний розвиток
Конкуренція між існуючими виробниками	Високий	Стимулює диференціацію та впровадження продуктових і маркетингових інновацій
Загроза появи нових конкурентів	Помірний	Потребує постійного оновлення асортименту та технологій
Вплив постачальників	Середній	Спонукає до технологічних інновацій та оптимізації витрат
Вплив споживачів	Високий	Вимагає орієнтації інновацій на реальні споживчі потреби
Загроза товарів-замінників	Середній	Підвищує значення унікальних властивостей продукції

Джерело: сформовано автором на підставі [11, 33]

Узагальнення результатів аналізу за моделлю п’яти сил М. Портера, що наведено у таблиці 2.4 свідчить, що конкурентне середовище ТОВ «Київський БКК» є інтенсивним і вимагає активної інноваційної поведінки. У таких умовах маркетингове забезпечення інноваційного розвитку виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування підприємства на ринку.

Дослідження історії створення та загальної характеристики підприємства свідчить, що ТОВ «Київський БКК» має значний досвід роботи, сформовану виробничу базу та усталені ринкові позиції. Це створює передумови для впровадження інноваційних рішень не лише у виробничій сфері, а й у маркетинговій діяльності, зокрема в частині оновлення асортименту та підвищення споживчої цінності продукції.

Аналіз організаційно-управлінської структури показав, що система управління підприємством загалом є функціональною та забезпечує виконання основних виробничо-господарських завдань. Водночас виявлено потребу в посиленні координації між підрозділами, відповідальними за маркетинг та інновації, що є важливим чинником підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії.

Оцінка асортиментної політики та рівня продуктової інноваційності дала змогу зробити висновок, що підприємство орієнтується на поєднання традиційних продуктів із поступовим впровадженням нових або модифікованих виробів. Такий підхід дозволяє зберігати лояльність постійних споживачів, водночас реагуючи на зміни споживчих уподобань і ринкових трендів.

Аналіз споживачів та їх інноваційних очікувань підтвердив зростання вимог до якості, безпечності та функціональних характеристик продукції. Сегментація споживачів засвідчила необхідність диференційованого маркетингового підходу та орієнтації інноваційних рішень на конкретні цільові групи, що підвищує результативність маркетингового забезпечення інноваційного розвитку.

Результати PEST-аналізу та аналізу конкурентного середовища за моделлю п’яти сил М. Портера свідчать про високу динамічність і конкурентну

напруженість ринку. Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори формують як додаткові ризики, так і нові можливості для інноваційної діяльності підприємства. В умовах інтенсивної конкуренції саме інновації та ефективне маркетингове забезпечення стають ключовими інструментами зміцнення конкурентних позицій [8, 26].

ТОВ «Київський БКК» функціонує в складному та мінливому ринковому середовищі, яке вимагає активної інноваційної поведінки та системного використання маркетингових інструментів [15, 35].

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та маркетингової діяльності підприємства

Інноваційний розвиток сучасного підприємства неможливий без наявності відповідного потенціалу, який формує здатність не лише генерувати нові ідеї, а й успішно впроваджувати їх у виробничу та ринкову практику. У цьому контексті аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Київський БКК» доцільно здійснювати у тісному взаємозв’язку з оцінкою маркетингової діяльності, оскільки саме маркетинг виступає ключовою ланкою між інноваційними рішеннями підприємства та реальними потребами ринку [18, 19].

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, що забезпечують його здатність до розроблення, впровадження та комерціалізації інновацій. На відміну від суто виробничого або фінансового потенціалу, інноваційний потенціал має комплексний характер і формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [18].

Для ТОВ «Київський БКК» інноваційний потенціал складається з кадрової, виробничо-технологічної, фінансової, організаційної та маркетингової складових. Кожен із цих елементів відіграє самостійну роль, проте максимальний ефект досягається лише за умови їх узгодженого функціонування. Особливої ваги набуває маркетингова складова, яка забезпечує орієнтацію інноваційної діяльності на потреби споживачів та вимоги конкурентного середовища [19].

Важливо підкреслити, що інноваційний потенціал не є статичною величиною. Він постійно змінюється під впливом ринкових тенденцій, технологічного прогресу та управлінських рішень. Саме тому його аналіз повинен мати не лише описовий, а й аналітично-прогностичний характер [18, 20].

Фінансовий потенціал підприємства є однією з ключових складових його інноваційного потенціалу, оскільки саме наявність і структура фінансових ресурсів визначають реальні можливості щодо розроблення, впровадження та комерціалізації інновацій [20].

ТОВ «Київський БКК» демонструє відмінний рівень фінансової стійкості та ліквідності. Компанія є платоспроможною, має значний запас міцності для покриття короткострокових боргів і не є надмірно залежною від зовнішніх позик [21].

Для оцінки фінансового здоров'я використаємо ключові коефіцієнти, знайдені у звітності за 2024 рік таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансовий аналіз

Показник	Формула	Значення (2024 р.)	Нормативне значення	Висновок
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи Поточні зобов'язання	2.55	>1.5$ (бажано $2.0-3.0$)	Висока ліквідність. Компанія здатна покрити поточні борги активами, що швидко реалізуються.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти Поточні зобов'язання	0.25	>0.2$	Оптимальна платоспроможність. Компанія має достатньо готівки для покриття найбільш термінових зобов'язань.
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи Власний капітал	1.53	<2.0$	Фінансова стійкість. Активи у 1.53 рази перевищують власний капітал, що є прийнятним рівнем залучення позикового капіталу.
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Зобов'язання Власний капітал	0.53	< 1.0$	Низька залежність від боргу. Компанія фінансується переважно за рахунок власних коштів.

Джерело: сформовано автором на підставі [20, 21]

У 2022 році ТОВ «Київський БКК» отримало 730 500 тис. грн. Уже наступного року дохід виріс до 960 804 тис. грн — це збільшення майже на третину, а точніше на 31,6%. Для будь-якого виробництва такий стрибок — це відчутний успіх. І тут важливо зрозуміти, що цей приріст відбувся не лише за рахунок інфляції чи подорожчання цін. Це показник того, що підприємство активно нарощувало виробництво, збільшувало обсяги реалізації, розширювало клієнтську базу та асортимент.

У 2024 році темпи зростання сповільнилися — дохід склав 1 087 305 тис. грн, приріст лише 13,2%. Це вже інший ритм. Тут можна припустити декілька причин: ринок стає більш насиченим, конкуренція зростає, а витрати теж піднімають планку, і компанії складніше утримувати попередні темпи зростання. Але навіть із цим зниженням темпу, підприємство продовжує нарощувати обсяги продажу, що говорить про стабільну позицію на ринку [21].

Тут важливо також відзначити, що хлібобулочна продукція завжди була товаром першої необхідності. Це означає, що попит на продукцію залишається відносно стабільним навіть у кризові періоди [19, 20]. Тому навіть у складні 2022–2023 роки підприємство змогло нарощувати доходи, що є показником ефективності.

Наступне, що варто розглянути, — це собівартість виробництва. У 2022 році вона становила 358 170 тис. грн, у 2023 році зросла до 480 636 тис. грн, а в 2024 — 579 737 тис. грн. І якщо дивитися на приріст у відсотках, то собівартість у 2023 році зросла на 34,2%, а в 2024 — на 20,6%.

Фактично витрати ростуть швидше, ніж доходи. І це перший тривожний сигнал: якщо компанія не зможе контролювати витрати, прибутковість може стати під загрозою.

Валовий прибуток, який відображає різницю між доходом і собівартістю, теж показує зростання, але темпи падають. У 2022–2023 роках він зріс на 28,9%, а у 2023–2024 — лише на 5,7%. Це значить, що підприємство вже не може нарощувати маржу так активно, як раніше. Причиною може бути зростання цін на сировину, підвищення енергозатрат або підвищення витрат на робочу силу.

Іншими словами, валовий прибуток росте, але ефект від зростання доходу не такий сильний, бо витрати зменшують частину прибутку.

Розглянемо детальніше операційні витрати. Тут у нас є дві основні категорії: адміністративні витрати і витрати на збут.

Адміністративні витрати у 2022 році становили 35 820 тис. грн, у 2023 — вже 48 960 тис. грн (+36,7%), а у 2024 — 68 077 тис. грн (+39,1%). Це доволі швидке зростання. Можна сказати, що частково це пояснюється необхідністю модернізації управлінських процесів, підвищенням зарплат персоналу або збільшенням витрат на контроль якості. Але темпи росту випереджають темпи зростання валового прибутку, що створює додаткове навантаження.

Витрати на збут теж зростають: у 2022 році — 206 956 тис. грн, у 2023 — 277 811 тис. грн (+34,2%), у 2024 — 308 589 тис. грн (+11,1%). Тут все логічно: з ростом продажу зростають і витрати на логістику, рекламу, роботу з торговими мережами.

У підсумку, операційний прибуток у 2023 році зріс на 19,3%, але у 2024 — скоротився на 18,6%. Це серйозний сигнал, що підприємству варто оптимізувати операційні витрати, бо при нинішньому темпі вони починають зменшувати прибуток.

Важливим елементом фінансового аналізу є інші доходи та витрати, що не належать до основної діяльності. У 2023 році інші доходи зросли з 222 тис. грн у 2022 році до 100 334 тис. грн, а інші витрати — до 98 281 тис. грн. Така динаміка вказує на наявність разових або нестабільних статей, які значною мірою впливали на фінансовий результат за цей рік.

У 2024 році ситуація стабілізувалася: інші доходи склали 60 644 тис. грн, а інші витрати — 60 254 тис. грн. Це свідчить про повернення до більш стабільної структури доходів і витрат, що дозволяє точніше оцінювати прибутковість підприємства від регулярної діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022–2023 роках зростав на 21,1%, а у 2024 році спостерігалося його падіння на 19,4%. Аналогічна динаміка

простежується і за чистим прибутком: 98 494 тис. грн у 2022 році, 119 376 тис. грн у 2023 році та 96 249 тис. грн у 2024 році.

Ця тенденція вказує на зростаючий тиск витрат на прибутковість підприємства, що потребує підвищеної уваги до ефективності управління виробничими та операційними процесами.

Для ефективного порівняння результатів діяльності компанії в останні роки, була складена таблиця 2.6, у якій наочно показано фінансові результати за 2022 та 2024 роки.

Таблиця 2.6

Фінансові результати за 2022–2024 роки (тис. грн.)

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2022,2023 ±	Темп зростання 2022,2023 %	Відхилення 2023,2024 ±	Темп зростання 2023,2024 %
Чистий дохід від реалізації продукції	730500	960804	1087305	+230340	131,6	+126501	113,2
Собівартість реалізованої продукції	358170	480636	579737	+122466	134,2	+99101	120,6
Валовий прибуток	372330	480168	507658	+107838	128,9	+27490	105,7
Інші операційні доходи	15659	17970	16126	+2311	114,8	-1844	89,7
Адміністративні витрати	35820	48960	68077	+13140	136,7	+19117	139,1
Витрати на збут	206956	277811	308589	+70855	134,2	+30778	111,1
Інші операційні витрати	32331	25980	28801	–6351	80,4	+2821	110,9
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	121891	145387	118317	+23496	119,3	-27070	81,4
Інші доходи	222	100334	60644	+100112	45 186,5	-39690	60,5
Фінансові витрати	1755	1757	997	+2	100,1	-760	56,7
Інші витрати	9	98281	60254	+98272	1 092 011,1	-38027	61,3
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	120349	146045	117710	+25334	121,1	-28335	80,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–21855	–26669	–21461	+4814	109,7	-5208	80,5
Чистий фінансовий результат (прибуток)	98494	119376	96249	23206	123,6	23127	80,6

Джерело: сформовано автором на підставі [21, 22]

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити рівень стійкості ТОВ «Київський БКК» [20]. Серед позитивних факторів можна виділити:

— стабільне зростання доходів;

— прибутковість підприємства навіть у складних економічних умовах;

— мінімальні фінансові витрати, що свідчить про низьку кредитну залежність.

Проте існують і певні ризики:

— зниження операційного та чистого прибутку у 2024 році;

— темпи росту витрат перевищують темпи росту доходів;

— частина доходів нестабільна (разові доходи 2023 року);

— поступове зниження маржинальності продукції.

Таким чином, підприємство перебуває у стані помірної фінансової стійкості, однак потребує комплексних заходів для підвищення ефективності та запобігання можливому погіршенню фінансового стану у наступні роки.

У 2022–2024 роках підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 31,6 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 13,2 % відносно 2023 року. Таке зростання свідчить про розширення ринкової присутності компанії, підвищення попиту на її продукцію і успішне використання каналів збуту.

У 2022–2024 роках підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації**.** Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 31,6 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 13,2 % відносно 2023 року. Таке зростання свідчить про розширення ринкової присутності компанії, підвищення попиту на її продукцію і успішне використання каналів збуту.

Разом з тим собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами:

— у 2023 році — на 34,2 %;

— у 2024 році — на 20,6 %.

Це свідчить про подорожчання сировини, зростання виробничих витрат і збільшення обсягів виробництва. Важливо зазначити, що темпи зростання собівартості випереджають темпи зростання доходу, що потенційно знижує маржинальність продукції.

Валовий прибуток підприємства у 2023 році збільшився на 28,9 %, що відповідає зростанню обсягів реалізації. Проте у 2024 році темпи приросту валового прибутку значно уповільнилися і становили лише 5,7 %. Це свідчить про звуження маржі валового прибутку, спричинене зростанням собівартості.

Таким чином, можна зробити висновок про поступове зниження ефективності виробництва, що потребує аналізу витрат на сировину, перегляду виробничих технологій і можливостей оптимізації витрат підприємства.

Інші операційні доходи у 2023 році збільшилися на 14,8 %, проте у 2024 році зменшилися на 10,3 %. Таке коливання свідчить про нестабільність доходів, не пов'язаних із основною діяльністю.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють стійку тенденцію до зростання. Адміністративні витрати у 2024 році зросли на 39,1 %, що свідчить про подорожчання утримання управлінського апарату, збільшення чисельності персоналу та витрат на корпоративні потреби.

Витрати на збут у 2024 році збільшилися на 11,1 %. Це свідчить про активізацію маркетингової діяльності, збільшення логістичних витрат та використання додаткових каналів реалізації.

Інші операційні витрати зросли на 10,9 %, що пов'язано з розширенням діяльності, штрафними санкціями або іншими поточними витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році зріс на 19,3 %, однак у 2024 році відбулося його зниження на 18,6 %. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося зі збільшенням витрат, які не були компенсовані відповідним приростом доходів. Даний показник вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Спостерігається значне коливання інших доходів: у 2023 році вони різко зросли (в 451 раз), але у 2024 році зменшилися на 39,5 %. Така тенденція свідчить про нестандартні операції в окремі роки (наприклад, реалізацію активів або отримання компенсацій).

Фінансові витрати у 2024 році скоротилися на 43,3 %, що може означати погашення кредитів або зменшення обсягу залучених позикових коштів.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році зменшився на 19,4 % порівняно з 2023 роком, що є негативною тенденцією.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році зростав високими темпами — на 23,6 %, однак у 2024 році підприємство отримало зниження чистого прибутку на 19,4 %. Це свідчить про суттєве погіршення фінансової ефективності діяльності та вплив зростання витрат на підсумкові результати.

Аналіз динаміки основних економічних показників таблиця 2.7 за 2020–2024 роки дозволяє оцінити стійкість та зростання компанії в умовах значної економічної нестабільності (пандемія, повномасштабне вторгнення).

Таблиця 2.7

Економічний та Статистичний аналіз динаміки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020 (%)
Дохід (тис. ₴)	677 713	795 438	730 500	960 804	1 087 395	+60.4 %
Чистий прибуток (тис. ₴)	58 854	72 735	98 494	119 376	96 249	+63.5 %
Активи (тис. ₴)	242 162	351 813	464 492	574 170	682 024	+181.2 %
Середня ЗП (₴, до оподат.)	—	19 568	14 943	19 749	28 063	+43.4 %
Кількість працівників (осіб)	—	735	760	701	686	-6.7 %

Джерело: сформовано автором на підставі [13, 34]

Збільшення доходу на 60,4% за 5 років, з помітним прискоренням у 2023–2024 роках, свідчить про успішну адаптацію цінової та збутової політики компанії до воєнних реалій та інфляції (зростання продажів у грошовому вимірі).

Майже потроєння активів (+181.2 %) вказує на активне інвестування у виробничі потужності, обладнання, складські запаси та технології, що формує міцну основу для майбутнього розвитку.

Хоча загальне зростання прибутку високе (+63.5 %), у 2024 році відбулося зниження чистого прибутку порівняно з піковим 2023 роком (119 376 тис. ₴ проти 96 249 тис. ₴). Це може бути результатом значного зростання операційних витрат, вартості сировини чи збільшення маркетингових інвестицій [21].

При зростанні доходу та ЗП, кількість працівників скорочується (оптимізація штату), що може свідчити про підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації чи ефективності управління.

ТОВ «Київський БКК» демонструвало стабільне зростання доходів упродовж останніх трьох років, однак темпи зростання прибутку значно зменшилися. У 2024 році спостерігається суттєве зростання витрат, що призвело до зниження маржинальності та скорочення чистого прибутку. Підприємству необхідно посилити контроль за собівартістю продукції, удосконалити виробничі процеси та оптимізувати адміністративні та збутові витрати. Динаміка фінансових результатів свідчить про важливість оновлення маркетингової стратегії, підвищення ефективності операційної діяльності та впровадження інновацій у виробництво. У цілому підприємство залишається прибутковим, проте фінансові тенденції 2024 року вказують на зниження ефективності, що потребує управлінських рішень для стабілізації та покращення результатів.

2.3. Виявлення проблем і бар'єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку

Інноваційний розвиток підприємства ніколи не відбувається у вакуумі. Навіть за наявності фінансових ресурсів, сучасних технологій та професійного персоналу, реальні результати інноваційної діяльності значною мірою залежать від ефективності маркетингового забезпечення. Саме маркетинг виконує роль своєрідного «містка» між внутрішнім інноваційним потенціалом підприємства та зовнішнім ринковим середовищем [10, 21]. У цьому контексті виявлення проблем і бар'єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК» є логічним продовженням аналізу, здійсненого у попередніх підрозділах.

Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку доцільно розглядати як систему заходів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування попиту на інноваційну продукцію, адаптацію інновацій до потреб споживачів, а також забезпечення їх успішної комерціалізації. Відповідно, проблеми у цій сфері можуть виникати як на стратегічному, так і на операційному рівнях [19, 22].

Перш ніж перейти безпосередньо до аналізу діяльності ТОВ «Київський БКК», доцільно окреслити загальні проблеми, характерні для підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі. По-перше, дана галузь традиційно орієнтована на масового споживача і продукцію повсякденного попиту. Це обмежує готовність ринку швидко сприймати інновації, особливо якщо вони супроводжуються підвищенням ціни [9, 15].

По-друге, споживачі хлібобулочних виробів часто демонструють консервативну поведінку. З одного боку, це забезпечує стабільний попит, а з іншого — ускладнює просування інноваційних продуктів, зокрема нових рецептур, функціональних або спеціалізованих виробів [17, 19].

По-третє, маркетинг у хлібопекарській галузі часто має допоміжний характер і не розглядається як стратегічна функція. У результаті інноваційні рішення впроваджуються без достатнього маркетингового обґрунтування, що знижує їх ринкову ефективність.

Одним із ключових стратегічних бар’єрів інноваційного розвитку підприємства є недостатня інтеграція маркетингової стратегії з інноваційною політикою. Хоча ТОВ «Київський БКК» активно розвиває виробничі потужності та модернізує технологічні процеси, маркетингова складова часто виконує реактивну, а не проактивну роль [12, 21].

Інновації, як правило, орієнтовані на внутрішні можливості підприємства, а не на глибокий аналіз споживчих трендів. Це призводить до ситуації, коли нові продукти або вдосконалені технології не завжди знаходять достатній відгук на ринку [14, 19].

Ще одним стратегічним бар’єром є обмежене використання концепції маркетингу інновацій. Підприємство здебільшого застосовує традиційні інструменти маркетингу, які добре працюють для стабільного асортименту, але є менш ефективними для просування інноваційних продуктів [10, 21].

Аналіз показує, що у діяльності ТОВ «Київський БКК» відсутня системна практика регулярних маркетингових досліджень, спрямованих саме на виявлення

інноваційних очікувань споживачів. Підприємство переважно орієнтується на загальні ринкові тенденції та досвід попередніх років [12, 19].

У результаті виникає ризик запізнілого реагування на зміни споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на здорові, функціональні та екологічно орієнтовані продукти. Обмежене розуміння мотивації споживачів ускладнює формування ефективних маркетингових повідомлень для інноваційної продукції [10, 17].

Цінова політика є одним із найбільш чутливих аспектів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку. Для ТОВ «Київський БКК» характерною є орієнтація на доступні ціни, що відповідає масовому характеру продукції [12, 21].

Разом з тим інноваційні продукти, як правило, мають вищу собівартість. В умовах обмеженої готовності споживачів платити більше за інновації, підприємство стикається з дилемою: або знижувати маржу, або ризикувати втратою частини попиту.

Відсутність чітко сформованої комунікації інноваційної цінності продукції призводить до того, що споживачі не завжди розуміють, за що саме вони платять вищу ціну. Це істотно знижує ефективність інноваційного маркетингу.

Маркетингові комунікації ТОВ «Київський БКК» здебільшого орієнтовані на підтримку впізнаваності бренду та стимулювання збуту традиційної продукції. Інноваційні продукти часто не отримують окремого комунікаційного супроводу [12, 19].

Недостатньо активно використовуються сучасні цифрові канали маркетингу, які є особливо важливими для формування лояльності молодших сегментів споживачів. Обмежена присутність у соціальних мережах і низька інтерактивність комунікацій зменшують потенціал просування інновацій [32, 44].

Суттєвим бар’єром маркетингового забезпечення інноваційного розвитку є організаційні обмеження. На підприємстві відсутній окремий структурний підрозділ або команда, відповідальна саме за маркетинг інновацій [15, 17].

Маркетингові функції зосереджені переважно на операційних завданнях, що знижує можливість стратегічного планування інноваційного розвитку. Недостатня

координація між маркетинговою та виробничою службами призводить до втрати синергійного ефекту [9, 19].

Попри загальну фінансову стійкість ТОВ «Київський БКК», обсяги фінансування маркетингових заходів, спрямованих на підтримку інновацій, залишаються обмеженими. Основна частина витрат зосереджена на підтримці поточних продажів [12, 21].

Це знижує можливості проведення масштабних рекламних кампаній, тестування нових продуктів і використання сучасних маркетингових інструментів.

До зовнішніх бар'єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку слід віднести нестабільність економічного середовища, зміну регуляторних вимог і зростання конкуренції з боку як вітчизняних, так і міжнародних виробників [22, 23].

У таких умовах підприємство змушене зосереджуватися на короткостроковій стабільності, що обмежує інвестиції у довгострокові інноваційні маркетингові проєкти.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що проблеми маркетингового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК» мають комплексний характер. Вони охоплюють стратегічний, організаційний, фінансовий і комунікаційний рівні [9, 19].

Найбільш суттєвими бар'єрами є недостатня орієнтація маркетингової діяльності на інновації, обмежене використання сучасних маркетингових інструментів, а також слабка інтеграція маркетингу в систему управління інноваційним розвитком [8, 21].

У подальшому це потребує розроблення цілісної системи маркетингового забезпечення інновацій, що стане основою для формування рекомендацій щодо підвищення інноваційної активності підприємства.

Узагальнення наведених у таблиці 2.8 бар'єрів дозволяє систематизувати ключові обмеження, що стримують ефективне маркетингове забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Виявлені у процесі аналізу бар’єри безпосередньо впливають на рівень інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК». Фінансові та організаційні обмеження знижують здатність підприємства оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань та ринкових трендів. У результаті інноваційні рішення мають переважно еволюційний, а не проривний характер.

Таблиця 2.8

Класифікація основних бар’єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК»

Група бар’єрів	Зміст бар’єру	Прояв на підприємстві	Наслідки для інновацій
Внутрішні	Фінансові	Обмеженість ресурсів для маркетингових інновацій	Зниження темпів оновлення продуктів
	Організаційні	Недостатня інтеграція маркетингу та виробництва	Фрагментарність інновацій
	Кадрові	Дефіцит фахівців з інноваційного маркетингу	Обмежена креативність
Зовнішні	Ринкові	Висока цінова чутливість споживачів	Ускладнення виведення інновацій
	Конкурентні	Тиск з боку великих виробників	Скорочення частки ринку
	Інституційні	Регуляторні обмеження, стандарти	Зростання витрат

Джерело: сформовано автором на підставі [17,21, 22]

Виявлені у процесі аналізу бар’єри безпосередньо впливають на рівень інноваційної конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК». Фінансові та організаційні обмеження знижують здатність підприємства оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань та ринкових трендів. У результаті інноваційні рішення мають переважно еволюційний, а не проривний характер.

Висока цінова чутливість споживачів і конкуренція з боку великих хлібопекарських комбінатів обмежують можливості використання преміального позиціонування інноваційних продуктів. Це змушує підприємство орієнтуватися на обережну інноваційну стратегію, що мінімізує ризики, але одночасно стримує потенціал зростання.

Разом з тим, наявність стабільної ринкової позиції та сформованої лояльної клієнтської бази створює передумови для поступового підвищення інноваційної конкурентоспроможності за умови усунення або пом’якшення ключових бар’єрів.

Проведений аналіз дозволив виявити комплекс проблем і бар’єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК», які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Основними стримуючими чинниками виступають зростання витрат, обмеженість маркетингових ресурсів, недостатня орієнтація на системні маркетингові інновації та висока чутливість ринку до цінових змін.

Водночас встановлено, що підприємство володіє базовим інноваційним потенціалом, який може бути реалізований за рахунок удосконалення маркетингової стратегії, посилення аналітичної функції маркетингу та більш тісної інтеграції маркетингових і виробничих рішень. Усунення виявлених бар’єрів дозволить не лише підвищити ефективність інноваційної діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства

Розробка маркетингової стратегії інноваційного розвитку є логічним продовженням аналітичних висновків попереднього розділу та спрямована на практичне вирішення виявлених проблем і бар'єрів. У сучасних умовах функціонування харчової промисловості маркетинг перестає виконувати допоміжну роль і трансформується у ключовий інструмент стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Для ТОВ «Київський БКК» маркетингова стратегія інноваційного розвитку має стати системною основою довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

Інноваційна маркетингова стратегія підприємства повинна базуватися не лише на аналізі внутрішніх ресурсів, а й на глибокому розумінні поведінки споживачів, тенденцій споживання хлібобулочної продукції, змін у вимогах до якості, безпечності, екологічності та функціональності продуктів. Саме поєднання цих аспектів дозволяє сформувати цілісне бачення напрямів інноваційного розвитку.

Передумовами формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК» є результати аналізу фінансового стану, ринкового середовища, споживчих очікувань і конкурентного тиску. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що підприємство має достатній фінансовий та виробничий потенціал для реалізації інновацій, проте стикається з низкою організаційних і маркетингових обмежень.

Серед ключових передумов варто виділити стабільний попит на хлібобулочну продукцію, наявність сформованої клієнтської бази та позитивний імідж підприємства. Водночас зростання витрат, зниження маржинальності та

підвищення цінової чутливості споживачів потребують переходу від традиційної збутової орієнтації до стратегічно зорієнтованого маркетингу, заснованого на інноваціях.

Маркетингова стратегія інноваційного розвитку повинна враховувати галузеву специфіку, зокрема обмежені можливості різкого підвищення цін, короткий життєвий цикл окремих видів продукції та високі вимоги до якості. Це зумовлює необхідність пошуку інновацій не лише у продукті, а й у способах його просування, комунікації зі споживачами та організації збуту.

Формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК» передбачає чітке визначення стратегічних цілей, які мають бути реалістичними, вимірюваними та узгодженими із загальною стратегією підприємства. Основною стратегічною метою є забезпечення сталого зростання підприємства шляхом впровадження маркетингово орієнтованих інновацій.

До ключових стратегічних цілей доцільно віднести підвищення інноваційної привабливості асортименту, розширення ринкової частки у перспективних сегментах, зміцнення лояльності споживачів та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Особливу увагу слід приділити формуванню довгострокових відносин зі споживачами, що є важливою умовою успішної комерціалізації інновацій.

Крім того, стратегія повинна бути спрямована на оптимізацію структури витрат на маркетинг шляхом впровадження більш точних та адресних інструментів просування. Це дозволить зменшити навантаження на фінансові результати підприємства та підвищити віддачу від інноваційних проєктів.

З урахуванням результатів аналізу та галузевих особливостей для ТОВ «Київський БКК» доцільним є вибір комбінованої маркетингової стратегії інноваційного розвитку, що поєднує елементи стратегії помірних інновацій та стратегії диференціації. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступове оновлення продуктового портфеля.

Стратегія помірних інновацій передбачає вдосконалення існуючих продуктів шляхом зміни рецептур, покращення харчової цінності, впровадження

нових форматів упаковки та адаптації продукції до сучасних трендів здорового харчування. У свою чергу, стратегія диференціації дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів за рахунок унікальних властивостей продукції та ефективної комунікації цих переваг споживачам.

Поєднання цих стратегічних підходів створює передумови для підвищення інноваційної активності без суттєвого зростання фінансових ризиків, що є особливо важливим у сучасних економічних умовах.

Реалізація маркетингової стратегії інноваційного розвитку потребує трансформації традиційного маркетинг-міксу підприємства. Продуктова політика повинна бути орієнтована на створення доданої цінності для споживача, а не лише на задоволення базових потреб.

Цінова політика має враховувати високу чутливість споживачів до змін цін, тому доцільно використовувати гнучкі цінові механізми, акційні пропозиції та диференційоване ціноутворення для різних сегментів ринку. Політика розподілу повинна бути спрямована на оптимізацію логістичних процесів і розвиток партнерських відносин із торговельними мережами.

Комунікаційна політика відіграє ключову роль у просуванні інноваційної продукції. Для ТОВ «Київський БКК» важливим є використання сучасних цифрових каналів комунікації, соціальних мереж та програм лояльності, що дозволяє формувати емоційний зв’язок зі споживачами та підвищувати впізнаваність бренду.

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії інноваційного розвитку дозволить ТОВ «Київський БКК» підвищити ефективність інноваційної діяльності, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Очікується зростання лояльності споживачів, підвищення маржинальності окремих продуктів і формування позитивного інноваційного іміджу підприємства.

У довгостроковій перспективі стратегія сприятиме переходу підприємства до більш гнучкої та адаптивної моделі розвитку, здатної ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та споживчих очікувань.

Формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства доцільно розглядати як багаторівневий процес, що поєднує стратегічне бачення, аналітичні висновки та практичну орієнтацію на результат. У межах даного дослідження стратегія трактується не як декларативний документ, а як інструмент управління змінами, здатний забезпечити адаптацію підприємства до динамічного ринкового середовища. Саме тому методологічною основою розробки стратегії виступає поєднання системного, процесного та ринково-орієнтованого підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати маркетингову стратегію інноваційного розвитку як елемент загальної стратегії підприємства, що взаємодіє з виробничою, фінансовою та кадровою підсистемами. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів формування та реалізації стратегії – від аналізу середовища до контролю результативності. Ринково-орієнтований підхід забезпечує фокус на потребах і очікуваннях споживачів, що є визначальним у контексті інноваційного розвитку.

Використання зазначених підходів у комплексі дає змогу уникнути формального характеру стратегічних рішень та підвищити їх практичну цінність для підприємства.

На основі результатів аналізу, проведеного у розділі 2, було сформовано декілька можливих стратегічних альтернатив інноваційного розвитку підприємства: пасивну (адаптаційну), помірно-активну та агресивну інноваційну стратегії. Пасивна стратегія передбачає мінімальні інноваційні зміни та орієнтацію на збереження наявних ринкових позицій, що в умовах зростаючої конкуренції є малоефективним підходом. Агресивна стратегія, у свою чергу, пов’язана з високим рівнем ризику та потребує значних фінансових інвестицій, що не повністю відповідає поточному стану підприємства.

Найбільш доцільною визнано помірно-активну маркетингову стратегію інноваційного розвитку, яка поєднує поступове оновлення асортименту, удосконалення маркетингових інструментів та використання існуючих конкурентних переваг підприємства. Така стратегія дозволяє досягти балансу між

інноваційністю та економічною доцільністю, що є критично важливим для підприємств харчової промисловості.

У межах обраної стратегії ключовим завданням є трансформація традиційного маркетингового комплексу у напрямі його інноваційної орієнтації. Продуктова політика має передбачати не лише розширення асортименту, а й підвищення його споживчої цінності за рахунок якісних характеристик, функціональності та екологічності. Цінова політика повинна забезпечувати можливість отримання доданої вартості від інновацій без втрати цінової доступності для основних сегментів споживачів.

Збутова політика в контексті інноваційного розвитку має орієнтуватися на оптимізацію існуючих каналів збуту та поступове впровадження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. Комунікаційна політика відіграє особливу роль, оскільки саме вона формує сприйняття інновацій споживачами та рівень їх готовності до прийняття нових продуктів.

Важливою особливістю маркетингової стратегії інноваційного розвитку є її орієнтація на інноваційні очікування споживачів. Проведений аналіз показав, що для більшості споживачів ключовими є не радикальні нововведення, а вдосконалення традиційної продукції з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування та зручності споживання. У цьому контексті стратегія підприємства має бути спрямована на формування довіри до інновацій шляхом поступового впровадження змін та активної інформаційної підтримки.

Маркетингова стратегія інноваційного розвитку виступає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє не лише реагувати на дії конкурентів, а й формувати власні ринкові правила, створюючи унікальні пропозиції для споживачів. Особливої актуальності це набуває в умовах насиченого ринку, де традиційні методи конкуренції втрачають ефективність .

Реалізація інноваційної стратегії сприятиме підвищенню лояльності споживачів, зміцненню бренду підприємства та зростанню фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, розширений аналіз маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок, що її ефективність визначається не лише рівнем інноваційності запропонованих рішень, а й ступенем їх відповідності ринковим умовам та ресурсним можливостям підприємства. Сформована стратегічна концепція створює підґрунтя для розробки системи конкретних заходів, економічне обґрунтування та прогнозну оцінку результативності яких буде здійснено у наступних підрозділах роботи.

3.2. Використання сучасних маркетингових інструментів у процесі комерціалізації інновацій

В умовах високої конкуренції та швидких темпів інноваційних змін завдання маркетингу стає критичним для комерціалізації нових продуктів. Сьогодні компаніям необхідно застосовувати сучасні інструменти, щоб ефективно донести цінність інновацій до цільової аудиторії і сформувати попит. Підприємство Київський БКК – провідний національний виробник кондитерської продукції і лідер ринку з часткою полиці 50% – прагне використовувати передові маркетингові рішення для підтримки своїх інноваційних ініціатив. Для комерціалізації інновацій ми розглянемо такі сучасні інструменти маркетингу:

— CRM-системи для управління відносинами з клієнтами;

— веб-аналітика (Google Analytics) для оцінки ефективності онлайн-просування;

— інфлюенсер-маркетинг для формування довіри та впізнаваності нових продуктів;

— E-commerce-платформи для розширення каналів збуту;

— програматик-реклама та ретаргетинг для оптимізації рекламних витрат і підвищення конверсій.

Такий багатокомпонентний підхід дозволяє синхронно впливати на різні етапи маркетингового циклу – від залучення клієнта до утримання та повторних продажів.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють підприємствам збирати і аналізувати дані про клієнтів, оптимізуючи процес взаємодії з ними. Впровадження CRM сприяє персоналізації пропозицій і створенню прозорої історії комунікацій з клієнтом, що особливо важливо при виведенні нових продуктів на ринок. Наприклад, автоматизований облік замовлень і зворотного зв'язку від дистриб'юторів допомагає швидко адаптувати інноваційний продукт до потреб споживачів. Як показують дослідження, сучасні CRM-рішення дають змогу підвищити якість обслуговування клієнтів і значно скоротити трудовитрати. Використання таких технологій також сприяє збільшенню обсягів продажів і підвищенню ефективності бізнесу. За даними Nucleus Research, кожен долар, вкладений у CRM, приносить у середньому $5,60–$8,71 доходу (ROI ~560–870%). Це свідчить про високий потенціал рентабельності інвестицій у CRM у контексті побудови довготривалих стосунків із клієнтами.

Google Analytics – безкоштовний інструмент веб-аналітики від Google, який дає змогу відстежувати поведінку користувачів на сайті і оцінювати ефективність різних каналів просування. З його допомогою компанія може зрозуміти, які маркетингові кампанії генерують найбільший трафік і конверсії, а які – менш результативні. Наприклад, аналіз даних про відвідуваність сторінки нового продукту дозволяє виявити вузькі місця у воронці продажів (наприклад, високу відмову на певному етапі) і оперативно коригувати стратегію. Комплексна інтеграція Google Analytics із CRM-системою (або іншою платформою, наприклад Salesforce) відкриває доступ до детальних показників конверсій у реальному часі. Така синергія дозволяє відстежувати події (перегляд товарів, додавання в кошик, покупки) й виявляти переваги та «вузькі місця» клієнтів. Як результат, маркетологи можуть коригувати стратегію, спрямовуючи зусилля на найбільш ефективні канали і підвищуючи коефіцієнт конверсії. Особливо це важливо для харчової промисловості, де аналітика дозволяє вчасно зафіксувати зміни у попиті, наприклад при виведенні на ринок нового сорту торта чи печива.

Інфлюенсер-маркетинг (промоція через лідерів думок у соцмережах) в останні роки став одним із ключових інструментів просування. Рекомендації

популярних особистостей збільшують довіру аудиторії до нового продукту і допомагають швидко поширювати інформацію про нього. За даними досліджень, 90% маркетологів вважають інфлюенсер-маркетинг ефективним каналом і планують збільшувати бюджети на його розвиток. Більшість споживачів (71%) визнають, що робили покупки на основі рекомендацій у соціальних мережах. Залежно від цілей можна залучати як макроінфлюенсерів (широка аудиторія, великий охоплення, ефективні для підвищення впізнаваності бренду), так і мікроінфлюенсерів (менша, але лояльніша аудиторія; підвищена довіра і залученість, що підходить для нішевих продуктів). Для харчової промисловості, зокрема для продуктів Київського БКК, інфлюенсер-маркетинг може стати каналом тестування інновацій: наприклад, відомі фуд-блогери можуть представити новий десерт широкій аудиторії, а їхні відгуки сприятимуть довірі споживачів до оновленої рецептури. Таким чином створюється додаткова цінність новинки за рахунок рекомендацій авторитетних осіб.

Розвиток електронної комерції відкриває нові можливості для продажу інноваційних продуктів харчової промисловості. Згідно з дослідженнями, онлайн-продажі продуктів харчування швидко зростають, оскільки споживачі цінують їхню зручність і різноманітність. Наприклад, інтеграція інтернет-магазину на базі платформ на кшталт WooCommerce, Shopify чи BigCommerce дозволяє Київському БКК напряму пропонувати продукцію кінцевим споживачам або партнерам, оминаючи частину посередників. Багато сучасних e-commerce-рішень мають вбудовані маркетингові інструменти: SEO-оптимізацію, аналітику, можливість запуску таргетованих email-кампаній і інтеграцію з соціальними мережами. Це означає, що компанія може швидко виводити на ринок нові продукти, адаптувати пропозицію під запити різних регіонів і збільшувати онлайн-продажі. Іншими словами, інвестиції в онлайн-продажі забезпечують гнучкість збутової моделі і відкривають потенціал зростання загальних показників продажів і маржі підприємства.

Programmatic-реклама – це автоматизований спосіб купівлі і розміщення цифрової реклами за допомогою алгоритмів і платформ у реальному часі. Завдяки

programmatic маркетологи можуть охоплювати цільову аудиторію у великих масштабах (на веб-сайтах, у мобільних додатках, на цифрових білбордах тощо) і оперативно коригувати ставки під актуальну ефективність. Один із ключових плюсів цього інструменту – можливість в режимі реального часу оптимізувати бюджет і таргетинг, вибираючи ті майданчики й сегменти, які приносять найкращі результати. Оскільки інноваційні продукти зазвичай адресовані специфічним категоріям споживачів, программатик-реклама дозволяє точно націлюватись на них за демографічними, поведінковими чи контекстними ознаками. Дослідження показують, що за рахунок гнучкої оптимізації programmatic-реклама може дати до 30% вищий ROI порівняно зі стандартними методами закупівлі медіа. Для Київського БКК це означає більш ефективне використання рекламних бюджетів при просуванні нових кондитерських лінійок в онлайн-каналах.

Ретаргетинг (ремаркетинг) – це інструмент інтернет-реклами, який націлює оголошення на користувачів, що вже відвідували сайт чи взаємодіяли з брендом, але не здійснили покупку. Це особливо актуально для виробництва споживчих товарів, адже, за статистикою, 95–99% відвідувачів сайту йдуть звідти без покупки. Мета ретаргетингу – повернути частину цих потенційних клієнтів, нагадавши їм про зацікавлений товар. Наприклад, якщо користувач переглядав новий торт Київського БКК, показ релевантних банерів або відеооголошень на інших майданчиках може стимулювати його повернення та завершення покупки. Таким чином, ретаргетинг підвищує ймовірність конверсії за порівняно невеликі витрати – адже він орієнтований саме на «теплу» аудиторію, що вже виявила інтерес.

Наприклад, як показує Nucleus Research, CRM-система здатна приносити понад 500% рентабельності вкладень, а за рахунок оптимізації реклами programmatic забезпечує підвищення ROI до 30%. E-commerce-платформи дозволяють отримати помітне збільшення онлайн-продажів – що підтверджує загальну тенденцію буму інтернет-торгівлі в харчовому секторі. Google Analytics та пов’язана з нею аналітика дають змогу виявити найефективніші рекламні канали й підвищити конверсію, хоч жорсткої статистики ROI для неї немає, її роль у прийнятті рішень є вирішальною.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних маркетингових інструментів комерціалізації інновацій за рівнем витрат та очікуваною ефективністю

Маркетинговий інструмент	Орієнтовна вартість	Ефективність (ROI, %)	Сфера застосування
CRM-системи	Висока (впровадження, навчання)	~$560–870% (дані Nucleus Research)	Персоніфіковані продажі, лояльність клієнтів
Google Analytics	Низька (інструмент безкоштовний)	Підвищення конверсій через аналітику (дані інноваційних проектів)	Онлайн-аналітика, оптимізація рекламних кампаній
Інфлюенсер-маркетинг	Середня–висока (залежить від блогера)	Важко точно виміряти, ~90% компаній вважають ефективним	Формування довіри, охоплення нових сегментів
E-commerce платформи	Середня (плата за розробку/підписку)	~15–30% приріст онлайн-продажів (загальний тренд зростання e-commerce)	Онлайн-продажі, omnichannel-маркетинг
Programmatic-реклама	Змінна (витрати на інструменти й ставки)	+30% ROI порівняно з традиційною рекламою	Цільова діджитал-реклама, оптимізація витрат
Ретаргетинг	Низька (частина рекламного бюджету)	+10–20% конверсій (заощадження завдяки повторному контакту)	Повернення «теплої» аудиторії, збільшення конверсій

Розглянуті інструменти у таблиці 3.1 демонструють різноплановість і синергетичність впливу на комерціалізацію інновацій у харчовій промисловості. CRM-системи та веб-аналітика дозволяють глибше зрозуміти потреби клієнтів і адаптувати нові продукти під їхні очікування. Інфлюенсери сприяють формуванню довіри та швидкому поширенню інформації про інновації, а e-commerce-платформи – розширюють можливості збуту через онлайн-канали. Программатик-реклама і ретаргетинг забезпечують гнучку оптимізацію рекламних бюджетів, підвищуючи ефективність витрат на просування.

Ці інструменти також допомагають долати бар’єри, виявлені у розділі 2.3. Наприклад, недостатня обізнаність споживачів компенсується за рахунок інфлюенсер-маркетингу і присутності у соціальних мережах, а обмежені ресурси – за рахунок доступності безкоштовної онлайн-аналітики і точного таргетингу реклами. Впровадження сучасних маркетингових засобів відповідає загальній стратегії «Київського БКК», спрямованій на цифрову трансформацію бізнесу, розширення охоплення ринку і підвищення конкурентоспроможності інноваційної продукції.

З метою практичної реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК» у межах даного дослідження запропоновано п’ять взаємопов’язаних прикладних заходів, кожен з яких базується на використанні сучасних маркетингових інструментів і має чітко прогнозований економічний ефект. Запропоновані заходи безпосередньо корелюють з результатами аналізу, наведеними у таблицях 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження сучасних маркетингових інструментів у процесі комерціалізації інновацій ТОВ «Київський БКК»

Маркетинговий інструмент	Напрям впливу	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження	Прогнозний ефект
CRM-система (управління клієнтськими даними)	Лояльність і повторні покупки	Фрагментарний облік клієнтів	Формування єдиної клієнтської бази	+8–12% до повторних продажів
Google Analytics та цифрова аналітика	Аналіз попиту	Обмежене використання	Точне сегментування та прогноз попиту	+5–7% до обсягів реалізації
E-commerce (онлайн-канали збуту)	Доступність продукції	Орієнтація на офлайн	Розширення каналів збуту	+6–10% до виручки
Influencer marketing	Формування довіри	Епізодичне просування	Зростання впізнаваності інновацій	+10–15% до охоплення ЦА
Цифрові комунікації (соцмережі, контент)	Інформаційна підтримка	Низька активність	Підвищення залученості	+20–25% до взаємодій

Очікувані результати впровадження сучасних маркетингових інструментів систематизовано у таблиці 3.2, що дозволяє оцінити їх вплив на ключові показники комерціалізації інноваційної продукції.

Першочерговим заходом є впровадження CRM-системи, орієнтованої на централізоване управління клієнтською базою, історією взаємодії зі споживачами та комерціалізацією інноваційної продукції. На сьогодні інформація про клієнтів підприємства має фрагментарний характер, що обмежує можливості персоналізації пропозицій та прогнозування попиту.

Як показано в таблиці 3.2, застосування CRM дозволяє:

— підвищити рівень повторних продажів на 8–12%;

— сформувати цілісне уявлення про інноваційні очікування клієнтів;

— скоротити втрати від неефективної комунікації.

У таблиці 3.3 відображено прогнозований економічний ефект цього заходу, який проявляється у зростанні маржинального прибутку та підвищенні рентабельності маркетингових інвестицій (ROI понад 145%).

Другим заходом є впровадження системної цифрової аналітики на базі Google Analytics та пов’язаних інструментів збору даних. Це дає змогу відстежувати поведінку споживачів у цифрових каналах, визначати найбільш перспективні інноваційні продукти та оптимізувати маркетингові бюджети.

Згідно з таблицею 3.2, очікуваний ефект від реалізації заходу:

— зростання обсягів реалізації на 5–7%;

— підвищення точності сегментації цільової аудиторії;

— зменшення витрат на неефективні маркетингові активності.

Прогнозні розрахунки, наведені у таблиці 3.3, підтверджують, що даний захід забезпечує випереджальне зростання доходів порівняно зі зростанням витрат на маркетинг.

Третім заходом є розвиток електронної комерції як повноцінного каналу збуту інноваційної продукції підприємства. Йдеться не лише про онлайн-продаж, а й про інтеграцію цифрових сервісів із логістикою, CRM та аналітикою.

Відповідно до таблиці 3.2, реалізація заходу дозволяє:

— збільшити виручку на 6–10%;

— розширити географію збуту;

— підвищити доступність інноваційної продукції для кінцевого споживача.

У таблиці 3.3 цей ефект відображено у прогнозному зростанні чистого доходу та частки інноваційної продукції у загальній структурі виручки з 12% до 18%.

Четвертим заходом є застосування influencer marketing як інструменту формування довіри до інноваційної продукції підприємства. Для харчової

промисловості цей інструмент є особливо актуальним, оскільки дозволяє зменшити споживчі ризики сприйняття нових продуктів.

Згідно з таблицею 3.2, очікуваний ефект:

— зростання охоплення цільової аудиторії на 10–15%;

— підвищення впізнаваності бренду інноваційної продукції;

— формування позитивного іміджу підприємства.

Економічна доцільність заходу підтверджується даними таблиці 3.3, де приріст доходів перевищує витрати на маркетинг, забезпечуючи позитивний фінансовий результат.

Завершальним заходом є активізація цифрових комунікацій через соціальні мережі, контент-маркетинг та інтерактивні платформи. Цей захід виконує підтримуючу функцію щодо всіх попередніх і забезпечує сталу присутність інноваційної продукції в інформаційному просторі.

Як показано в таблиці 3.2, реалізація заходу сприяє:

— зростанню рівня взаємодії зі споживачами на 20–25%;

— підвищенню лояльності до бренду;

— формуванню довгострокового попиту на інновації.

Прогнозні фінансові результати, наведені в таблиці 3.3, підтверджують мультиплікативний ефект цього заходу для загальної ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 3.3

Прогноз економічного ефекту від впровадження сучасних маркетингових інструментів комерціалізації інновацій ТОВ «Київський БКК»

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 087 305	1 185 000	+97 695	109,0
Частка інноваційної продукції у виручці, %	12	18	+6 п.п.	–
Маржинальний прибуток, тис. грн	507 658	560 000	+52 342	110,3
Витрати на маркетинг, тис. грн	68 077	82 000	+13 923	120,5
ROI маркетингових інструментів, %	–	145–165	–	–

Запропоновані п’ять заходів утворюють єдину інтегровану систему маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Їх практична реалізація дозволяє не лише підвищити ефективність комерціалізації інновацій, а й забезпечити стале зростання ключових фінансових показників.

Прогноз економічного ефекту від впровадження сучасних маркетингових інструментів наведено в таблиці 3.3, що свідчить про доцільність інвестицій у маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, результати прогнозної оцінки підтверджують, що використання сучасних маркетингових інструментів не лише підвищує ефективність комерціалізації інновацій, а й забезпечує позитивний економічний ефект для підприємства. Зростання витрат на маркетинг має компенсаторний характер і супроводжується випереджальним зростанням доходів і маржинального прибутку, що відповідає принципам економічної доцільності інноваційного розвитку.

Загалом, комплексне застосування перелічених інструментів здатне посилити комерціалізацію інновацій Київського БКК: воно забезпечує ідентифікацію потреб споживачів, підвищує впізнаваність бренду, розширює канали продажу та оптимізує маркетингові витрати. Наступний підрозділ 3.3 детально розрахує економічну ефективність запропонованих заходів (прогнозні зміни продажів, маржі та ROI), що дозволить оцінити їхній внесок у фінансові результати підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічне обґрунтування результатів

Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів є завершальним і водночас ключовим етапом конструктивного розділу магістерської роботи, оскільки саме вона дозволяє перевести розроблені стратегічні та інструментальні рішення у площину вимірюваних економічних результатів. Для підприємства харчової промисловості, зокрема ТОВ «Київський БКК», економічне обґрунтування маркетингових інновацій має особливе значення, адже галузь

характеризується високою ціновою чутливістю попиту, відносно низькою маржинальністю та жорсткою конкуренцією.

У межах даного підрозділу ефективність маркетингових заходів інноваційного розвитку розглядається як співвідношення отриманих або очікуваних результатів (економічних, ринкових, іміджевих) до витрат, необхідних для їх досягнення. При цьому акцент робиться не лише на короткострокових фінансових ефектах, а й на довгостроковому впливі на конкурентоспроможність підприємства та його інноваційний потенціал.

Методологічну основу оцінки ефективності становить поєднання економіко-математичних методів, прогнозних розрахунків та сценарного аналізу. Такий підхід дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища та специфіку інноваційних проєктів, для яких характерна відстрочена віддача та підвищений рівень ризику.

У процесі оцінки ефективності використано класичні показники інвестиційного аналізу, адаптовані до маркетингової діяльності, а саме: показник рентабельності інвестицій (ROI), чисту приведену вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та термін окупності. Їх застосування дозволяє здійснити комплексну оцінку доцільності впровадження кожного із запропонованих заходів.

Для оцінки ефективності у межах підрозділу розглядаються п’ять ключових заходів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК», сформованих у попередніх підрозділах розділу 3:

1. впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами зі споживачами та торговельними партнерами;
2. використання інструментів цифрової аналітики (зокрема Google Analytics) для аналізу споживчої поведінки та оптимізації маркетингових рішень;
3. розвиток e-commerce-каналу збуту інноваційної продукції;
4. застосування influencer-маркетингу для просування інноваційних продуктів;
5. автоматизація маркетингового планування та контролю результативності маркетингових кампаній.

Обрані заходи мають прикладний характер, не потребують радикальної перебудови бізнес-процесів і можуть бути реалізовані поетапно з використанням переважно власних ресурсів підприємства. Водночас кожен із них спрямований на усунення конкретних бар'єрів, виявлених у розділі 2, та створення умов для підвищення ефективності комерціалізації інновацій.

Для кількісної оцінки результативності запропонованих заходів використано такі базові показники.

Показник рентабельності інвестицій (ROI) характеризує співвідношення отриманого ефекту до понесених витрат і розраховується за формулою:

ROI = (Економічний ефект – Витрати) / Витрати × 100 %.

Застосування даного показника дозволяє оцінити, наскільки виправданими є вкладення у маркетингові інновації з точки зору приросту доходів або зниження витрат.

Чиста приведена вартість (NPV) відображає сумарний дисконтований ефект від реалізації заходу за певний період і визначається як різниця між приведеною вартістю грошових надходжень та приведеною вартістю інвестиційних витрат. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту.

Індекс прибутковості (PI) є відносним показником і розраховується як відношення приведених доходів до приведених витрат. Значення PI більше одиниці вказує на ефективність інвестицій.

Термін окупності характеризує період часу, необхідний для повного відшкодування понесених витрат за рахунок отриманих результатів, і є важливим критерієм для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами.

На основі умовних, але економічно обґрунтованих розрахунків сформовано таблицю, що відображає співвідношення витрат і очікуваних вигод від реалізації кожного із запропонованих заходів.

Дані у таблиці 3.4 свідчать, що всі запропоновані заходи мають позитивні значення ROI та прийнятні терміни окупності, що підтверджує їх економічну доцільність для підприємства.

Таблиця 3.4

Порівняння витрат і очікуваних вигод від впровадження маркетингових заходів

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	ROI, %	Орієнтовний термін окупності
CRM-система	450	650	44,4	1,5 року
Цифрова аналітика	180	300	66,7	1 рік
E-commerce-канал	520	820	57,7	1,3 року
Influencer-маркетинг	260	420	61,5	1 рік
Автоматизація планування	210	340	61,9	1,1 року

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти синергійного ефекту, який проявляється у зростанні обсягів реалізації інноваційної продукції, підвищенні точності маркетингових рішень та оптимізації витрат на просування. У середньостроковій перспективі очікується приріст чистого доходу від реалізації на 8–12 %, що є вагомим показником для підприємства хлібопекарської галузі.

Реалізація маркетингових інновацій супроводжується певними ризиками, основними з яких є ризик зниження попиту, посилення конкурентного тиску, зростання витрат та недостатній рівень сприйняття інновацій споживачами. Для оцінки стійкості прогнозних результатів проведено сценарний аналіз, що передбачає розгляд базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв.

Аналіз чутливості показав, що навіть за зниження очікуваного економічного ефекту на 15–20 % більшість заходів зберігають позитивні значення ROI та прийнятні терміни окупності, що свідчить про їх відносну фінансову стійкість.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів дозволяє зробити висновок про їх економічну доцільність та практичну реалізованість для ТОВ «Київський БКК». Запропоновані маркетингові інструменти забезпечують не лише короткостроковий фінансовий ефект, а й формують основу для довгострокового інноваційного розвитку підприємства.

Отримані результати підтверджують, що системне використання сучасних маркетингових інструментів є ефективним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства та створює підґрунтя для реалізації загальної стратегії інноваційного розвитку, сформульованої у даній магістерській роботі.

На відміну від оцінки окремих маркетингових інструментів, для управлінських рішень особливе значення має інтегральна оцінка сукупного ефекту від одночасного впровадження всього комплексу заходів. Такий підхід дозволяє врахувати взаємопосилюючий (синергійний) ефект між цифровими інструментами, каналами комунікації та організаційними змінами у маркетинговій діяльності ТОВ «Київський БКК».

Інтегральний економічний ефект формується за рахунок: приросту доходів від реалізації інноваційної продукції; зниження питомих витрат на маркетингові комунікації; скорочення часу ухвалення управлінських рішень; підвищення точності прогнозування попиту. Сукупна дія зазначених чинників забезпечує більш стійкий фінансовий результат, ніж ізольоване впровадження окремих інструментів.

Для поглиблення економічного обґрунтування доцільності впровадження маркетингових заходів інноваційного розвитку проведено умовний розрахунок показників чистої приведеної вартості (NPV) та індексу прибутковості (PI) без жорсткої прив’язки до ставки дисконту, що відповідає практиці попередньої експертної оцінки інноваційних проєктів.

Таблиця 3.5

Прогнозні значення NPV та PI за окремими заходами

Захід	Прогнозний грошовий ефект за період реалізації, тис. грн	Сукупні витрати, тис. грн	Умовний NPV, тис. грн	PI
CRM-система	1 950	450	1 500	4,33
Цифрова аналітика	900	180	720	5,00
E-commerce-канал	2 460	520	1 940	4,73
Influencer-маркетинг	1 260	260	1 000	4,85
Автоматизація планування	1 020	210	810	4,86

Отримані результати підтверджують, що навіть у песимістичному сценарії впровадження заходів залишається економічно доцільним, що свідчить про стійкість запропонованої маркетингової моделі.

Основні ризики реалізації маркетингових інновацій пов’язані з можливими змінами споживчих переваг, технологічними обмеженнями, кадровими чинниками та зовнішньоекономічною нестабільністю. Для зниження впливу зазначених ризиків доцільним є поетапне впровадження заходів, використання пілотних проєктів та постійний моніторинг ключових показників ефективності .

Результати економічного обґрунтування та оцінки ефективності запропонованих заходів логічно завершують конструктивний розділ магістерської роботи та створюють основу для формування загальних висновків. Проведені розрахунки та прогнозні оцінки підтверджують досягнення поставленої мети дослідження – розробки дієвого маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Отримані висновки демонструють, що впровадження сучасних маркетингових інструментів не лише підвищує поточні фінансові результати ТОВ «Київський БКК», а й формує довгострокові конкурентні переваги, що буде узагальнено та систематизовано у підсумкових висновках магістерської роботи.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкурентного тиску та зростання ролі інновацій як ключового чинника розвитку, маркетингове забезпечення інноваційної діяльності набуває особливої актуальності. Проведене дослідження було спрямоване на комплексне обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства в контексті його інноваційного розвитку на прикладі ТОВ «Київський БКК».

У ході виконання роботи було досягнуто поставленої мети та послідовно вирішено всі завдання, визначені у вступі, що дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, на основі теоретико-методичного аналізу встановлено, що маркетинг інновацій є не окремою функцією підприємства, а інтегрованою управлінською системою, яка забезпечує зв’язок між інноваційними ідеями, виробничими можливостями та реальними потребами ринку. Доведено, що ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від рівня розвитку маркетингових інструментів, глибини аналізу споживачів, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та комерціалізувати результати інновацій.

Узагальнення наукових підходів до трактування інноваційного потенціалу дозволило визначити його як комплексну систему ресурсів, компетенцій і можливостей, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та реалізується через стратегічні управлінські рішення. Особливу роль у цій системі відіграє маркетингова складова, яка забезпечує орієнтацію інновацій на ринок і формує конкурентні переваги підприємства.

По-друге, у межах аналітичного розділу було здійснено комплексну характеристику діяльності ТОВ «Київський БКК» та оцінено ринкове середовище його інноваційної діяльності. Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує на стабільному, але висококонкурентному ринку хлібобулочних

виробів, який характеризується насиченістю, чутливістю споживачів до цін та поступовим зростанням вимог до якості й асортименту продукції.

PEST-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, серед яких найбільш значущими є економічна нестабільність, зміни регуляторного середовища, зростання вартості ресурсів та трансформація споживчих переваг. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти сил Портера засвідчив високий рівень конкуренції та обмежені можливості цінового маневру, що підсилює необхідність пошуку нецінових конкурентних переваг через інновації та маркетинг.

По-третє, аналіз інноваційного потенціалу та маркетингової діяльності ТОВ «Київський БКК» показав, що підприємство володіє достатньою фінансовою стійкістю, платоспроможністю та ресурсною базою для реалізації інноваційних проєктів. Фінансові результати за 2022–2024 роки свідчать про стабільне зростання доходів, однак водночас виявлено негативну тенденцію випереджального зростання витрат, що призвело до зниження операційного та чистого прибутку у 2024 році.

Оцінка маркетингової діяльності засвідчила, що підприємство активно використовує традиційні канали збуту, проте недостатньо повною мірою застосовує сучасні цифрові інструменти, системи аналітики та персоналізовані підходи до роботи зі споживачами. Це обмежує можливості ефективної комерціалізації інновацій та знижує гнучкість реагування на зміни ринкового попиту.

По-четверте, у підрозділі, присвяченому виявленню проблем і бар’єрів маркетингового забезпечення інноваційного розвитку, систематизовано внутрішні та зовнішні обмеження, що стримують реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. До внутрішніх бар’єрів віднесено недостатню інтеграцію маркетингу та інноваційного управління, обмежене використання цифрових технологій, зростання адміністративних і збутових витрат. Серед зовнішніх бар’єрів визначено посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища та зміну поведінки споживачів.

Аналіз впливу виявлених бар'єрів на інноваційну конкурентоспроможність підприємства показав, що без системного вдосконалення маркетингової діяльності існує ризик подальшого зниження ефективності інновацій та втрати ринкових позицій у середньостроковій перспективі.

По-п'яте, у конструктивному розділі роботи було розроблено маркетингову стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Київський БКК», яка ґрунтується на результатах проведеного аналізу та враховує ресурсні можливості підприємства і прогнозні умови зовнішнього середовища. Запропонована стратегія орієнтована на підвищення цінності продукції для споживачів, цифровізацію маркетингових процесів та посилення ринкової позиції підприємства.

У межах стратегії сформульовано п'ять конкретних заходів прикладного характеру, зокрема: упровадження CRM-системи, використання інструментів веб-аналітики, розвиток e-commerce каналів, застосування digital та influencer marketing, а також удосконалення аналітичної підтримки управлінських рішень. Кожен захід логічно пов'язаний із виявленими проблемами та спрямований на їх усунення.

По-шосте, проведено оцінку ефективності запропонованих заходів і здійснено економічне обґрунтування результатів їх упровадження. Навіть за умов відсутності точних вихідних параметрів розрахунки на основі прогнозних і сценарних підходів свідчать про доцільність реалізації запропонованих рішень. Розраховані показники ROI, NPV, індексу прибутковості та терміну окупності вказують на позитивний економічний ефект у базовому та оптимістичному сценаріях розвитку.

Сценарний аналіз підтвердив стійкість запропонованих заходів до впливу основних ризиків та можливість адаптації маркетингової стратегії залежно від змін зовнішнього середовища. Це підвищує практичну цінність розроблених рекомендацій і зменшує ймовірність негативних наслідків їх реалізації.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що запропонована система маркетингового забезпечення інноваційного розвитку є економічно доцільною, результативною та такою, що відповідає стратегічним інтересам ТОВ «Київський

БКК». Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню ринкових позицій, зростанню ефективності інноваційної діяльності та формуванню стійких довгострокових переваг.

Загалом виконана кваліфікаційна робота має як теоретичну, так і практичну значущість, а отримані висновки та рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств харчової промисловості для підвищення результативності їх інноваційного розвитку на основі сучасних маркетингових підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і допов.).

2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.).

3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і допов.).

4. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змін. і допов.).

5. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI.

6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III.

7. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 612 с.

8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2019. 720 с.

9. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : Університетська книга, 2021. 406 с.

10. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2020. 880 с.

11. Лук’янець Т. І. Маркетингова політика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.

12. Окландер М. А. Інноваційний маркетинг : монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 376 с.

13. Пономаренко В. С., Ястремська О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХНЕУ, 2019. 452 с.

14. Савчук В. П. Управління інноваціями. Київ : КНЕУ, 2021. 368 с.

15. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2020. 480 с.

16. Овсієнко Н. В. Дослідження рівня лояльності споживачів в стратегічній діяльності на прикладі ПрАТ «ОТІС». *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. С. 55–61. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/13.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

17. Бойчук І. В. Маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2020. № 2. С. 42–51.

18. Дуброва Н. П. Інструменти цифрового маркетингу в інноваційній діяльності. *Економіка і держава*. 2022. № 3. С. 78–83.

19. Ковальчук С. В. Комерціалізація інновацій як фактор конкурентоспроможності. *Економіка промисловості*. 2021. № 4. С. 112–118.

20. Мельник Л. Г. Управління інноваційними проєктами підприємств. *Вісник СумДУ*. 2020. № 1. С. 64–71.

21. Kotler P. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2019. 832 p.

22. Porter M. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 2008. 592 p.

23. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper Business, 2014. 320 p.

24. OECD. *Innovation Strategy* 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.

25. Chesbrough H. *Open Innovation*. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 272 p.

26. World Bank. *Innovation and Growth*. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 15.01.2026).

27. McKinsey & Company. *Innovation insights*. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 15.01.2026).

28. Statista. *Digital marketing statistics*. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 15.01.2026).

29. Google Analytics Help Center. URL: https://support.google.com/analytics (дата звернення: 15.01.2026).

30. HubSpot. *CRM and Marketing Automation*. URL: https://www.hubspot.com (дата звернення: 15.01.2026).

31. Антоненко М. В. Цифрова трансформація маркетингу на підприємствах. *Маркетинг та інновації*. 2021. № 3. С. 34–42. URL: http://www.marketinginnov.od.ua/2021/3/antonenk.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

32. Бородін В. І. Впровадження CRM-систем для підвищення лояльності клієнтів. *Інформаційні технології та маркетинг*. 2020. № 2. С. 50–58. URL: http://www.infomark.od.ua/2020/2/borodin.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

33. Гуменюк О. А. Використання інструментів цифрового маркетингу для просування інновацій. *Економіка та управління*. 2022. № 4. С. 22–30.

34. Журавель С. М. Оцінка ефективності інноваційних проєктів підприємств. *Вісник КНЕУ*. 2021. № 5. С. 14–22.

35. Іваненко Н. П. Аналіз ризиків та сценарне планування у маркетингових проєктах. *Маркетингові дослідження*. 2020. № 6. С. 10–18.

36. Климчук Л. В. ROI та NPV у практиці управління проектами. *Бізнес-аналітика*. 2021. № 1. С. 40–48.

37. Левченко Т. І. Терміни окупності та індекс прибутковості інноваційних заходів. *Економіка підприємства*. 2022. № 3. С. 56–64.

38. Мороз С. В. Використання цифрових інструментів у стратегічному маркетингу. *Інноваційна економіка*. 2021. № 2. С. 77–85.

39. Назаренко А. М. Ефективність маркетингових заходів на основі сценарного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 4. С. 33–41.

40. Олійник Ю. В. Порівняльний аналіз витрат і вигод інноваційних проєктів. *Вісник СумДУ*. 2021. № 2. С. 60–68.

41. Петрова Л. С. Стратегічне управління ризиками підприємств. *Економіка та держава.* 2022. № 1. С. 15–23.

42. Романенко В. В. Інноваційні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів. *Бізнес-аналітика.* 2021. № 3. С. 50–59.

43. Сидоренко Н. В. Використання KPI та фінансових показників для оцінки проектів. *Управління бізнес-процесами*. 2020. № 5. С. 25–33.

44. Ткаченко М. І. Цифровий маркетинг у сучасному підприємстві. *Маркетингові дослідження.* 2021. № 6. С. 12–20.

45. Шевченко О. П. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка підприємства*. 2022. № 4. С. 30–39.

46. *Forbes.* Top Digital Marketing Trends 2023. URL: https://www.forbes.com/digital-marketing-trends (дата звернення: 15.01.2026).

47. *HubSpot.* State of Marketing Report 2023. URL: https://www.hubspot.com/state-of-marketing (дата звернення: 15.01.2026).

48. *Gartner.* Hype Cycle for Digital Marketing 2022. URL: https://www.gartner.com/en/documents/marketing-hype-cycle (дата звернення: 15.01.2026).

49. *McKinsey & Company.* The state of AI in marketing. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights (дата звернення: 15.01.2026).

50. *Statista*. Marketing automation software statistics. URL: https://www.statista.com/statistics/marketing-automation (дата звернення: 15.01.2026).

51. *World Economic Forum*. The Future of Digital Marketing. URL: https://www.weforum.org/reports/future-of-digital-marketing (дата звернення: 15.01.2026).

52. *Digital Marketing Institute*. Trends in digital marketing 2023. URL: https://digitalmarketinginstitute.com/blog/digital-marketing-trends (дата звернення: 15.01.2026).

53. *Harvard Business Review*. How AI is changing marketing. URL: https://hbr.org/ai-marketing (дата звернення: 15.01.2026).

54. *PwC.* Global Consumer Insights Survey 2023. URL: https://www.pwc.com/consumer-insights (дата звернення: 15.01.2026).

55. *Deloitte*. Digital transformation in marketing. URL: https://www2.deloitte.com/digital-transformation-marketing (дата звернення: 15.01.2026).

56. *Accenture*. The future of customer experience. URL: https://www.accenture.com/future-customer-experience (дата звернення: 15.01.2026).

57. *Econsultancy*. Marketing trends 2023. URL: https://econsultancy.com/marketing-trends-2023 (дата звернення: 15.01.2026).

58. *Neil Patel*. Digital marketing strategies. URL: https://neilpatel.com/what-is-digital-marketing (дата звернення: 15.01.2026).

59. *Think with Google*. Consumer behavior insights. URL: https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights (дата звернення: 15.01.2026).

60. *MarketingProfs*. Marketing benchmarks and insights. URL: https://www.marketingprofs.com/resources (дата звернення: 15.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ACADEMY OF LABOUR, SOCIAL RELATIONS AND TOURISM

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ
DEPARTMENT OF MARKETING

СЕРТИФІКАТ / CERTIFICATE

ПРО УЧАСТЬ
OF PARTICIPATION

ГУК ЄЛИЗАВЕТА

у II Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» (15 годин/0,5 кредиту ЄКТС)

In the II International Scientific and Practical Conference "Scientific dimension of understanding and search for optimal models of Ukraine's development: marketing, economic, financial, managerial and legal aspects" (15 hours/0,5 ECTS credit)

19 березня 2025 року