

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-34>

УДК 334.7:330.341.1:658.8:004

JEL classification: O31, L26, L14, M31

ЗАКРИЖЕВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0918-9949>

КАРПЕНКО Віталій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>

[karpenkov@khmnu.edu.ua](mailto:karpenkov@khmnu.edu.ua)

## ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ: РОЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА МАРКЕТИНГУ

*У статті досліджено проблеми та можливості розвитку ринкового потенціалу підприємницьких структур в умовах трансформації економіки України. Обґрунтовано, що зростання ринкового потенціалу безпосередньо пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємств, яка формується через інноваційну діяльність. Встановлено, що для малих і середніх підприємств реалізація інновацій ускладнюється ресурсною обмеженістю, що актуалізує необхідність інтеграції у кластерні та мережеві структури. Систематизовано переваги й обмеження інтеграційних процесів у контексті забезпечення розвитку ринкового потенціалу, зокрема визначено ризики децентралізації та ускладнення координації взаємопов'язаних інноваційних проєктів. Доведено, що ефективність інтеграції значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських процесів та застосування сучасних маркетингових інструментів, які забезпечують прозорість ресурсного розподілу, узгодженість стратегій та орієнтацію інновацій на потреби ринку. Обґрунтовано, що синергія інтеграції, цифровізації та маркетингу формує передумови для стійкого нарощування ринкового потенціалу підприємницьких структур.*

*Ключові слова: ринковий потенціал, інтегровані підприємницькі структури, МСП, кластери, мережеві структури, інновації, цифрові технології, маркетингові інструменти, конкурентоспроможність.*

ZAKRYZHEVSKA Iryna, KARPENKO Vitalii

Khmelnytskyi National University

## PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE MARKET POTENTIAL OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES THROUGH INNOVATION: THE ROLE OF INTEGRATION, DIGITALIZATION, AND MARKETING

*The article examines the problems and opportunities for developing the market potential of entrepreneurial structures under the conditions of profound transformation of Ukraine's economy caused by wartime challenges. It substantiates that the growth of market potential is directly linked to enhancing enterprise competitiveness, which is formed through the implementation of innovations, renewal of the product portfolio, and improvement of business processes. The differences in the formation of innovation portfolios aimed at developing the market potential of large and small enterprises are identified according to such criteria as the level of acceptable risk, strategic planning horizon, resource availability, scale of innovation projects, sources of innovation, focus of market potential development, approaches to innovation financing, and digitalization of innovation selection processes. It is stated that for small and medium-sized enterprises (SMEs), despite their relative flexibility and ability to quickly adapt to changes in demand, the implementation of an innovation-driven development model is complicated by limited resources and insufficient access to finance, technologies, and sales markets. The expediency of integrating SMEs into cluster and network-based entrepreneurial structures as a mechanism for compensating resource constraints and enhancing innovation capacity is substantiated. The advantages of integration are systematized, including resource accumulation, acceleration of innovation commercialization, expansion of access to domestic and foreign markets, and increased resilience to risks. At the same time, its limitations are identified, related to the complication of management mechanisms, increased administrative costs, partial loss of autonomy, and difficulties in coordinating interrelated innovation projects within decentralized structures. It is proven that increasing the efficiency of integration processes is possible through the active implementation of digital management tools and modern marketing mechanisms. Digitalization ensures transparency of information flows, consistency in resource allocation, and control over the implementation of innovation initiatives, while marketing aligns joint activities with real market needs and enhances the effectiveness of innovation commercialization. Collectively, this creates the preconditions for the sustainable growth of the market potential of integrated entrepreneurial structures.*

*Keywords: market potential, integrated entrepreneurial structures, SMEs (small and medium-sized enterprises), clusters, network structures, innovations, digital technologies, marketing tools, competitiveness.*

Стаття надійшла до редакції / Received 08.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 22.02.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Закрижевська Ірина, Карпенко Віталій

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

Зростання ринкового потенціалу підприємницьких структур безпосередньо пов'язане з підвищенням їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність, у свою чергу, формується через здатність підприємств

впроваджувати інновації, створювати нові продукти, послуги та технології, які відповідають потребам ринку. Для малих і середніх підприємств (МСП) здійснення таких інноваційних процесів часто ускладнене через обмежені ресурси і недостатній підприємницький досвід,

За цих умов ефективним механізмом підвищення інноваційного та ринкового потенціалу стає інтеграція МСП у кластерні, мережеві та інші підприємницькі структури, які розширюють ресурсну базу учасників і дають доступ до спільних технологій, експертних знань і каналів збуту, що дозволяє прискорювати розробку та комерціалізацію нових продуктів і послуг. Водночас така інтеграція, попри потенційні вигоди, часто стримується через ускладнення управлінського механізму та збільшення витрат на адміністрування. Для багатьох МСП це пов'язано зі зменшенням автономії та необхідністю погоджувати власні бізнес-процеси з іншими учасниками об'єднання, що може знижувати інтерес підприємців до участі в інтеграційних ініціативах.

Водночас саме інтеграція створює можливості, які значно перевищують ці ризики, зокрема у сфері інновацій. Однак ефективність інтеграції значною мірою залежить від застосування сучасних цифрових та маркетингових інструментів. Цифровізація забезпечує прозорий та оперативний обмін інформацією між учасниками, оптимізує управлінські процеси та відбір інноваційних проєктів, а маркетингові механізми дозволяють точніше визначати ринкові потреби, ефективно просувають інноваційні продукти та масштабують їх на національному та міжнародному ринку. У сукупності ці інструменти компенсують початкові витрати і складнощі інтеграції, підвищують її ефективність та формують синергетичний ефект для всіх учасників об'єднання. Досягнення такого ефекту і є найбільшою вигодою для учасників інтеграції, що й виступає основним мотиваційним чинником для входження у таку структуру. Для вітчизняного малого і середнього бізнесу питання зміцнення їх здатності бути конкурентоспроможними і активними учасниками ринкових процесів є важливими і актуальними, що й зумовлює значний науковий інтерес до їх вирішення.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує неослабний і зростаючий інтерес науковців і практиків до проблеми розвитку ринкового потенціалу підприємницьких структур. Зокрема, це бачимо у роботах Н.Гавловської Н.Захарчук, Т.Зайчук, П.Іжевського, О.Красовського, П. Перерви, В. Стадник, та ін. [1-5], Але в них переважно досліджується сам зміст цього поняття, підходи до визначення його структури та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та успіху окремих підприємств, без їх інтеграції у кластерні та мережеві структури, У публікаціях науковців, що досліджують інтеграційні процеси (зокрема, О.Амоші, К.Бойченко, О. Гуцалюк, О.Замазій, В. Стадник, Н.Трушкіної та ін. [6-10]) підкреслюється, що інтеграція дозволяє підприємствам долати обмеженість ресурсів, досягати синергії у розвитку продуктів і технологій, забезпечувати кращий доступ до ринків збуту. Водночас окремі автори звертають увагу на складнощі управління інтегрованими структурами (зростання витрат адміністрування, втрату автономії та ін.), що стримує частину МСП від входження до таких об'єднань (наприклад, це бачимо у роботах О.Замазій, К. Бойченко та ін.[9-11]). Увага дослідників зосереджується і на питаннях підвищення використанні цифрових технологій для управління, а також застосуванні сучасних маркетингових інструментів для ефективного виведення інновацій на ринок [12-15].

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну множину досліджень у цій сфері, недостатньо проаналізовано як саме цифровізація та маркетингові механізми впливають на ефективність інтеграції МСП у підприємницькі структури для підвищення їх ринкового потенціалу. Авторська гіпотеза полягає в тому, що така синергія особливо проявляється у інноваційних процесах. Це й визначило мету даного дослідження.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті – дослідити можливості розвитку ринкового потенціалу інтегрованих підприємницьких структур через інновації і окреслити вплив цифровізації та маркетингових технологій на результативність цих процесів.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та системними викликами, зумовленими воєнними діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, переміщенням підприємств, скороченням внутрішнього попиту та ускладненням доступу до фінансових ресурсів. Воєнний стан суттєво трансформувач структуру національної економіки, змінивши географію виробництва, канали постачання сировини та збуту продукції, а також інвестиційні пріоритети. У цих умовах підприємницькі структури змушені адаптуватися до постійних ризиків, перебудовувати бізнес-моделі та шукати нові джерела формування конкурентних переваг [15; 16].

Окремою проблемою стало руйнування або зупинка діяльності значної частини великих промислових підприємств, які традиційно виступали основними продуцентами матеріальних благ, центрами концентрації

технологій та драйверами регіонального розвитку. Втрата потужностей великих виробників призвела до розриву ланцюгів створення доданої вартості, зниження експортного потенціалу та зменшення масштабів внутрішнього виробництва. У результаті зросла роль малих і середніх підприємств як більш мобільного сегмента економіки, здатного швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та частково компенсувати скорочення великого бізнесу. МСП в умовах кризи демонструють відносну гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність оперативно адаптувати продуктову політику до нових потреб споживачів. Водночас їх розвиток обмежується дефіцитом фінансових, технологічних та кадрових ресурсів, недостатнім доступом до інноваційної інфраструктури та зовнішніх ринків. Попри адаптивність, МСП стикаються зі складністю нарощування ринкового потенціалу, оскільки масштабування виробництва, інвестиції в інновації та вихід на міжнародні ринки потребують ресурсів, які окреме підприємство часто не може акумулювати самостійно, не втрачаючи фінансової стійкості [8; 11]. У табл.1 показано відмінності у формуванні портфеля інновацій для розвитку ринкового потенціалу великих і малих підприємств, з яких видно, що найбільшою є проблема доступу до ресурсів. І особливо ресурсів нематеріальних, які проявляються у фахових компетенціях управлінців і їх здатності оцінювати ризики, визначати тренди і вибудовувати під них бізнес-модель тощо.

Таблиця 1

**Відмінності у формуванні портфеля інновацій для розвитку ринкового потенціалу великих і малих підприємств\***

Критерій порівняння	Великий бізнес	Малі та середні підприємства (МСП)
Рівень допустимого ризику	Допускається включення до портфеля як поступових, так і радикальних інновацій із високим рівнем невизначеності; ризики компенсуються диверсифікацією активів і напрямів діяльності	Орієнтація переважно на менш ризикові інновації з прогнозованими результатами через обмеженість ресурсів та високу чутливість до можливих втрат
Горизонт стратегічного планування	Довгостроковий (5–10 років); тісний зв'язок із корпоративною стратегією, програмами трансформації та міжнародної експансії	Середньо- та короткостроковий (1–3 роки); орієнтація на підтримання фінансової стійкості та швидке реагування на ринкові зміни
Ресурсна забезпеченість	Значні фінансові, кадрові та технологічні ресурси; можливість створення спеціалізованих R&D-підрозділів	Обмежені фінансові та кадрові ресурси; інновації реалізуються в межах наявної організаційної структури
Масштаб інноваційних проєктів	Орієнтація на масштабованість, міжфункціональну інтеграцію та вихід на національні й міжнародні ринки	Фокус на локальних або нішевих сегментах; адаптація інновацій до конкретного ринку
Формалізація процедур відбору	Високий рівень формалізації: застосування портфельного аналізу, фінансового моделювання, системи багаторівневої експертизи та контролю	Менш формалізовані процедури; значна роль підприємницького досвіду, інтуїції та управлінського бачення власника
Джерела інновацій	Активне використання зовнішніх джерел: партнерства, відкриті інновації, корпоративні акселератори, співпраця з науковими установами	Переважно внутрішні ініціативи або адаптація вже існуючих технологічних і організаційних рішень
Фокус розвитку ринкового потенціалу	Зростання ринкової капіталізації, стратегічне лідерство, зміцнення глобальної конкурентоспроможності	Розширення клієнтської бази, зміцнення позицій у вибраній ніші, підвищення гнучкості бізнес-моделі
Підхід до фінансування інновацій	Використання диверсифікованих джерел фінансування: власний капітал, корпоративні інноваційні фонди, венчурні підрозділи, залучення зовнішніх інвесторів	Обмежені джерела фінансування: власні кошти, банківські кредити, грантові програми; висока залежність від вартості капіталу
Цифровізація процесів відбору інновацій	Активне впровадження цифрових інструментів управління портфелем проєктів, аналітики великих даних, автоматизованих систем оцінювання ефективності	Використання спрощених цифрових інструментів або окремих програмних рішень; цифровізація має вибірковий та поступовий характер

\*сформовано авторами

Очевидно, що розвиток ринкового потенціалу сучасних підприємств опирається на інновації – як процесові, так і продуктові. Саме вони формують основу конкурентоспроможності і можуть збільшувати ринкову присутність підприємств [16]. І нестача ресурсів у МСП обмежує їх можливість масштабувати інноваційні ідеї. Та відмінності у підходах до відбору інноваційних проєктів у великому бізнесі та МСП зумовлені не лише масштабом діяльності, а й різною логікою стратегічного розвитку, структурою ресурсного забезпечення та організаційними можливостями. Великий бізнес формує інноваційний портфель як інструмент довгострокового стратегічного позиціонування, забезпечення технологічного лідерства та зростання ринкової вартості, що передбачає високий рівень формалізації процедур, диверсифікацію джерел фінансування та активну цифровізацію процесів оцінювання. Натомість МСП орієнтуються на прикладний, адаптивний характер інновацій, спрямований на швидке досягнення комерційного результату, зміцнення конкурентних позицій у визначеному сегменті та підтримання фінансової стійкості.

За цих умов інтеграція підприємницьких структур набуває стратегічного значення. Об'єднання зусиль у межах кластерів, мережевих або галузевих структур дозволяє МСП компенсувати ресурсну обмеженість, зменшити витрати на інноваційну діяльність, забезпечити доступ до спільної інфраструктури та

розширити ринки збуту [9; 15]. Можна стверджувати, що інтеграційні механізми створюють передумови для відновлення та нарощування ринкового потенціалу підприємницького сектору в умовах трансформації економіки України.

Серед переваг інтеграції для українських МСП варто виокремити можливість об'єднання ресурсів, спільного використання інфраструктури, кооперації у сфері інновацій та колективного виходу на зовнішні ринки. У межах інтегрованих структур підприємства можуть зменшувати витрати на дослідження і розробки, спільно впроваджувати нові технології, брати участь у грантових програмах та міжнародних проєктах, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до капіталу. Інтеграція також сприяє формуванню довіри між учасниками ринку, розвитку горизонтальних зв'язків та підвищенню рівня організаційної зрілості підприємств [6; 8].

Водночас інтеграційні процеси мають і низку стримувальних чинників. Для багатьох МСП участь у кластерних або мережевих структурах пов'язана зі зростанням адміністративного навантаження, необхідністю координації управлінських рішень, витратами на спільні проєкти та частковим обмеженням автономії. Додатковим викликом є недостатній рівень управлінської культури та цифрової готовності окремих підприємств, що може ускладнювати ефективну взаємодію в межах інтегрованих об'єднань [12]. Крім того, за умов економічної нестабільності частина підприємств віддає перевагу короткостроковим стратегіям виживання, а не довгостроковій кооперації.

Таким чином, для українських МСП інтеграція є водночас необхідністю і викликом. Вона відкриває можливості для зміцнення конкурентоспроможності та розвитку інноваційного потенціалу, проте потребує вдосконалення управлінських механізмів, підвищення рівня цифровізації та формування ефективних інструментів координації спільної діяльності (табл.2).

Таблиця 2

**Переваги і проблеми інтеграції підприємницьких структур у забезпеченні розвитку їх ринкового потенціалу**

Управлінські аспекти інтеграції	Переваги для розвитку ринкового потенціалу	Проблеми та обмеження
Ресурсне забезпечення	Акумуляція фінансових, технологічних і кадрових ресурсів; можливість реалізації масштабніших інноваційних проєктів	Конкуренція за спільні ресурси; складність їх розподілу між учасниками
Економічна ефективність	Економія на масштабі; зниження трансакційних витрат; спільне використання інфраструктури	Зростання адміністративних витрат на координацію та підтримку інтеграційної структури
Інноваційна діяльність	Прискорення розробки та комерціалізації інновацій; обмін знаннями і технологіями; формування спільного інноваційного портфеля	Ускладнення координації взаємопов'язаних інноваційних проєктів; ризик дублювання функцій
Ринковий розвиток	Розширення доступу до нових ринків; спільне просування продукції; підвищення експортного потенціалу	Неузгодженість маркетингових стратегій; можливі конфлікти щодо розподілу результатів
Управління та організація	Підвищення стратегічної стійкості; диверсифікація ризиків; формування довгострокових партнерств	Ускладнення управлінського механізму; часткова втрата автономії; ризик конфліктів інтересів

\*сформовано авторами

Як можна бачити із таблиці, інтеграція створює суттєві передумови для розвитку ринкового потенціалу підприємницьких структур, особливо у сфері інновацій та розширення ринків збуту. В цьому контексті показовим прикладом є діяльність МСП у межах агропромислового кластерів в Україні. Наприклад, кластер «Western Polissia» – інноваційний агропродовольчий кластер, що об'єднує виробників сільгосппродукції та підприємства харчової промисловості задля кооперації в логістиці, обробці та збуті продукції; така модель сприяє ефективнішому використанню ресурсів і доступу малих та середніх агровиробників до ринків збуту [17]. Агропромисловий кластер «AgroVin» у Вінниці – об'єднання підприємств харчової та переробної галузей, сільськогосподарських виробників та наукових установ, що працюють над підвищенням компетенцій, впровадженням інноваційних технологій, організацією профільних навчань і виходом на нові ринки; це дає можливість МСП збільшувати продуктивність та конкурентоспроможність [18].

Водночас ефективність управління процесами нарощування ринкового потенціалу учасників інтегрованих структур залежить від здатності мінімізувати координаційні та управлінські ризики, які виникають в ході інноваційних трансформацій. Проблема посилюється тоді, коли інноваційні ініціативи мають взаємопов'язаний характер і спираються на спільну ресурсну базу – фінансову, технологічну, кадрову чи інфраструктурну. За умов децентралізації виникають ризики дублювання функцій, неузгодженості інвестиційних рішень, конкуренції за обмежені ресурси та розбалансування строків реалізації окремих етапів проєктів. Відсутність єдиного інформаційного середовища та прозорих механізмів розподілу ресурсів знижує керованість інноваційним портфелем і може нівелювати синергетичний ефект інтеграції. Таким чином, сама по собі мережева форма організації не гарантує ефективності інноваційного розвитку і потребує відповідних

інструментів координації. Мінімізація зазначених проблем можлива завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень.

По-перше, цифровізація забезпечує прозорість і швидкість обміну інформацією між учасниками інтегрованої структури. Використання спільних цифрових платформ, CRM- і ERP-систем, хмарних середовищ управління проектами створює єдиний інформаційний простір, у якому зменшуються трансакційні витрати, прискорюється ухвалення рішень та підвищується якість координації інноваційної діяльності. Це особливо важливо для МСП, які не мають доступу до масштабних інформаційно-аналітичних ресурсів.

По-друге, цифрові інструменти аналітики даних і прогнозування попиту розширюють можливості ринкової орієнтації інновацій. У межах інтегрованих структур відбувається акумуляція великих масивів даних про споживачів, канали збуту, виробничі параметри та логістичні процеси. Спільний доступ до таких даних дозволяє МСП приймати більш обґрунтовані рішення щодо включення інновацій до портфеля, знижувати рівень невизначеності та підвищувати ймовірність комерційного успіху нових продуктів.

По-третє, цифровізація сприяє розвитку відкритих інновацій і ко-креації. Платформи спільної розробки, цифрові маркетплейси технологій, онлайн-інструменти для управління НДДКР дають змогу інтегрованим структурам залучати зовнішніх партнерів, стартапи, наукові установи та клієнтів до процесу створення інновацій. У результаті формується мережевий ефект, коли цінність кожного учасника зростає завдяки цифрово підтриманій взаємодії з іншими.

По-четверте, цифрова трансформація підвищує масштабованість інноваційних рішень. У межах кластеру або мережі новий продукт чи технологія можуть бути швидко протестовані, адаптовані та тиражовані серед учасників, що скорочує цикл «розробка – впровадження – вихід на ринок». Це безпосередньо впливає на зростання ринкового потенціалу, оскільки прискорює розширення географії збуту та збільшення клієнтської бази.

По-п'яте, цифровізація створює умови для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Завдяки електронним системам сертифікації, цифровим логістичним сервісам, електронній комерції та міжнародним B2B-платформам інтегровані структури отримують можливість виходу на зовнішні ринки з меншими бар'єрами входу. Для МСП це означає суттєве розширення ринкового простору та диверсифікацію джерел доходу [13].

Отже, цифровізація в інтегрованих підприємницьких структурах виконує мультиплікативну функцію: вона знижує трансакційні витрати, підвищує якість інноваційного відбору, прискорює комерціалізацію розробок і розширює доступ до ринків. У сукупності це трансформує інтеграційні об'єднання з простих коопераційних форм у цифрово керовані інноваційні екосистеми, здатні забезпечувати стійке зростання ринкового потенціалу своїх учасників.

Цифровізація в інтегрованих підприємницьких структурах суттєво посилює маркетингову складову інноваційного розвитку, що є критичним фактором підвищення ринкового потенціалу. Використання сучасних цифрових інструментів маркетингової аналітики, платформ для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрових маркетплейсів та соціальних мереж дозволяє учасникам кластерів і мережевих об'єднань значно покращити сегментацію ринку, таргетування споживачів і персоналізацію пропозицій. Завдяки цьому МСП отримують можливість оперативного реагувати на зміни попиту, адаптувати свої інноваційні продукти під потреби конкретних сегментів і підвищувати ефективність маркетингових кампаній при обмежених ресурсах [14]. Тобто, маркетингові інструменти виконують функцію зовнішньої координації інноваційної діяльності. (табл.3). Це зменшує ризик реалізації проектів, що не матимуть достатнього ринкового ефекту, та сприяє концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. У поєднанні з цифровими інструментами маркетинг забезпечує зворотний зв'язок із ринком і формує основу для стратегічного управління інноваційним портфелем у межах інтегрованої структури.

Таблиця 3

### Функції маркетингу в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємницьких структур через інновації\*

Маркетингова функція	Як посилює інноваційність	Результат для конкурентоспроможності
Маркетингові дослідження	Ідентифікація незадоволених споживчих потреб, трендів, ніш (функціональні продукти, health-friendly)	Формування ідей для інноваційних продуктів
Управління брендом	Побудова лояльності до нового/локального/інноваційного бренду	Вища додана вартість, преміальне позиціонування
Продуктова політика	Розробка інноваційних продуктів (безлактозні, з пробіотиками, упаковка з QR-кодами та ін.)	Диференціація продукції, уникнення цінової конкуренції
Цінова стратегія	Оцінка сприйняття цінності нових продуктів; тестування willingness to pay	Компенсація інноваційних витрат, підвищення маржинальності
Канали збуту	Диверсифікація через e-commerce, B2B-моделі, HoReCa, міжнародні ринки	Швидше масштабування інновацій
Просування	Цифрові кампанії, інфлюенсери, контент-маркетинг для освітніх продуктів тощо	Стимулювання попиту на інновації

\* сформовано авторами

Цифрові маркетингові інструменти також сприяють формуванню репутації та бренду інтегрованої структури. Інновації, які розробляються у межах кластера, можуть ефективніше просуватися на ринку завдяки спільній маркетинговій підтримці, спільним комунікаційним платформам та онлайн-PR активностям. Це дозволяє не лише збільшити впізнаваність продуктів і компаній-учасників, але й створює синергетичний ефект: бренд кластеру стає сигналом якості та інноваційності для потенційних клієнтів, партнерів і інвесторів. Крім того, цифрові маркетингові рішення інтегрованих структур відкривають нові канали для комерціалізації інновацій — електронні B2B- та B2C-платформи, маркетингові технології та онлайн-сервіси. Це особливо вигідно для МСП, оскільки знижує бар'єри входу на нові ринки та дозволяє оперативніше масштабувати продажі, збільшуючи географічне покриття та клієнтську базу без значних капіталовкладень у традиційну дистрибуцію.

Таким чином, інтеграція цифрових маркетингових інструментів у рамках кластерів і мережових структур не лише підвищує ефективність внутрішньої кооперації та управління інноваціями, але й створює додану вартість через збільшення ринкового впливу. Це дозволяє МСП трансформувати інноваційні рішення в комерційно успішні продукти, прискорюючи реалізацію потенціалу ринку та зміцнюючи конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному рівні.

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

Основою економічного зростання підприємницьких структур є їх здатність формувати конкурентні переваги. За високої мінливості сучасних ринків конкурентні переваги досягаються завдяки постійному вдосконаленню продуктів і процесів, що досягається систематичними і цілеспрямованими інноваціями. На великих підприємствах, що мають міцну ресурсну базу і кваліфікований персонал, інноваційна активність є невід'ємною складовою діяльності, вона зазвичай здійснюється паралельно за кількома проектами, що складають їх інноваційний портфель. Водночас у секторі МСП, через обмеженість ресурсної бази, фінансових можливостей і доступу до зовнішніх джерел знань спектр взаємопов'язаних інноваційних проектів, що можуть забезпечувати нарощування ринкового потенціалу, об'єктивно звужується. Тому стратегічно доцільним напрямом підвищення їх інноваційної спроможності є інтеграція з іншими підприємницькими структурами – у формі кластерів, стратегічних альянсів, технологічних платформ, індустріальних парків, мережових об'єднань або ланцюгів створення доданої вартості. Така інтеграція дозволяє компенсувати внутрішні обмеження за рахунок спільного використання інфраструктури, доступу до колективних знань, розподілу ризиків і розширення каналів фінансування інновацій.

Участь МСП в інтегрованих структурах сприяє підвищенню якості відбору інноваційних проектів, оскільки рішення приймаються з урахуванням ширшого експертного середовища та можливостей кооперації. Крім того, інтеграція розширює горизонт стратегічного планування МСП, оскільки дозволяє орієнтуватися не лише на короткострокову окупність, а й на середньо- та довгострокові ефекти, пов'язані з доступом до нових ринків, технологій і партнерств. Важливим є й те, що у межах інтегрованих структур знижується індивідуальний ризик інноваційної діяльності завдяки його розподілу між учасниками мережі.

У кластерах МСП зберігають організаційну автономію, проте водночас користуються перевагами великої інтегрованої системи, що дозволяє їм реалізовувати більш технологічно складні інноваційні проекти, ніж це було б можливим за умов ізольованого функціонування. Об'єднуючись із науковими установами та великими компаніями, МСП отримують доступ до спільних R&D-проектів, грантових програм та міжнародних партнерств. У результаті інтеграція виступає механізмом розширення ринкового потенціалу МСП через підвищення інноваційної спроможності, диверсифікацію джерел фінансування та посилення конкурентних позицій.

Отже, інтеграція МСП до складу інтегрованих підприємницьких структур є не лише інструментом зниження ресурсних обмежень, а й стратегічним чинником трансформації їх підходів до розвитку ринкового потенціалу – у ньому вагомішу роль починають відігравати технологічні та маркетингові інновації. І це забезпечує перехід від реактивної до більш проактивної моделі інноваційного розвитку малих і середніх підприємств, посилюючи їх здатність розширювати свою ринкову присутність. Конкретизація сценаріїв розвитку ринкового потенціалу МСП в галузевому розрізі з використанням технологічних можливостей цифрового маркетингу має стати предметом наступного етапу досліджень.

### **Література**

1. Захарчук Н., Гавловська Н. Кризова турбулентність і ринковий потенціал промислових підприємств : безпекоорієнтовані управлінські реалії // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2026. № 1. С. 19–28. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-2>
2. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. No 1. С.96-104.

3. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. Scientific Collection Inter Conf. Proceedings of the 3<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference «Innovative Development in the Global Science». (Jan. 26-28, 2024; Boston, USA.) / comp.by LLC SPC “Interconf” Boston: Independently Published, 2024. № 186. Pp.49-57.
4. Перерва П. Кучинський В. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. No 3 (9). С.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3805253>
5. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine’s economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol-2713, pp. 145–166
6. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України // Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С.4-23. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23)
7. Карпенко В.Л. Зasadничі положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб’єктів // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №6. Т.2. С. 251-255. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур // Економічний вісник Донбасу. 2025. № 1(79). С.77-85.
9. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises’ strategic selection of participation forms in integration formations // Problems and Perspectives in Management, 2018. Vol.16. No 2.P. 90-101. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09)
10. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства // Інтернаука. Сер. Економічні науки. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146>
11. Йохна В. М., Рясних Є. Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3, т. 3. С. 113-117.
12. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences . 2022. № 4. Т. 1. С. 68–75. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>.
13. Юхименко, П., & Герасименко, І. (2024). Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97>
14. Закрижевська І. В., Йохна В. М., Михайлов А. Р. Психотемпоральний маркетинг в процесах розвитку ринкового потенціалу сервісного підприємства: підхід з позицій public relations // Ефективна економіка. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.117>
15. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5,0. Економіка та суспільство. 2022. Вип. No 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/i>
16. Стадник В., Каштальян О. Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення. Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization, м. Умеа. 2023. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2420>
17. Кластери в Україні: як об’єднання бізнесу стимулює економіку [Електронний ресурс]. URL: <https://blog.youcontrol.market/klasteri-v-ukrayini-ia-objednannya-biznesu-stimuliui-iekonomiku>
18. Агропродовольчі проекти [Електронний ресурс]. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/agri-food-projects>

## References

1. Zakharchuk N., Havlovska N. Kryzova turbulentnist i rynkovyi potentsial promyslovykh pidpriemstv : bezpekooriantovani upravlinksi realii // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2026. № 1. S. 19–28. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-2>
2. Zaichuk T.O. Teoretychni aspekty vyznachennia rynkovoho potentsialu i tarhetynhu vitchyznianymy pidpriemstvamy // Marketynh i menedzhment innovatsii. 2012. No 1. S. 96–104.
3. Krasovskiy O., Stadnyk V. Rynkovyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta umovy realizatsii. Scientific Collection Inter Conf. Proceedings of the 3<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference «Innovative Development in the Global Science» (Jan. 26–28, 2024; Boston, USA.) / comp. by LLC SPC “Interconf”. Boston: Independently Published, 2024. № 186. Pp. 49–57.
4. Pererva P., Kuchynskiy V. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu // Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. 2019. No 3 (9). S. 94–103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3805253>

5. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol. 2713, pp. 145–166.
6. Amosha O.I., Trushkina N.V., Shyposha V.A. Mekhanizm formuvannya ta upravlinnia rozvytkom biznes-intehrovanykh struktur u skhidnykh rehionakh Ukrainy // Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2021. № 3(65). S. 4–23. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23)
7. Karpenko V.L. Zasadnychi polozhennia upravlinnia mizhkorporatyvnymy vidnosynamy pry intehratsii ekonomichnykh subiektiv // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2021. № 6. T. 2. S. 251–255. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41>.
8. Hutsaliuk O.M., Bondar Yu.A., Zhurylo I.V., Sokolenko A.V. Stratehichni rozvytok pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v systemi innovatsiino-intehrovanykh klasternykh struktur // Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2025. № 1(79). S. 77–85.
9. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations // Problems and Perspectives in Management. 2018. Vol. 16. No 2. P. 90–101. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09)
10. Boichenko K.S. Synerhetychnyi pidkhid do otsiniuvannya efektyvnosti upravlinnia intehrovanykh rozvytkom pidpriemstva // Internauka. Ser. Ekonomichni nauky. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146>
11. Yokhna V. M., Riasnykh Ye. H. Innovatsiini tekhnologii finansovoho menedzhmentu ta yikh rol u obgruntuvanni ta realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva biznesu // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2010. № 3, t. 3. S. 113–117.
12. Stadnyk V., Yokhna V., Naskalniy S. Funktsional didzhytalizatsii u formuvanni pidpriemnytskoho seredovyscha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2022. № 4. T. 1. S. 68–75. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4>
13. Yukhymenko P., Herasymenko I. (2024). Vplyv tsyfrovoy ekosystemy na formuvannya marketynhovo kontseptsii diialnosti pidpriemstva // Ekonomika ta suspilstvo, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-97>
14. Zakryzhevska I.V., Yokhna V.M., Mykhailov A.R. Psykhotemporalnyi marketynh v protsesakh rozvytku rynkovoho potentsialu servisnoho pidpriemstva: pidkhid z pozytsii public relations // Efektyvna ekonomika. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.117>
15. Nahara M.B. Prohresyvni biznes-modeli: dominuvannya tsinnosti Industrii 5,0 // Ekonomika ta suspilstvo. 2022. Vyp. No 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/i>
16. Stadnyk V., Kashtalian O. Tekhnologii i resursy rozvytku konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy v protsesakh povoiennoho vidnovlennia. Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization, m. Umeå. 2023. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/2420>
17. Klastery v Ukraini: yak obiednannia biznesu stymuliuiie ekonomiku [Elektronnyi resurs]. URL: <https://blog.youcontrol.market/klastieri-v-ukrayini-ia-obiiednannia-biznesu-stimuliuiie-iekonomiku> (data zvernennia: 05.01.2026).
18. Ahroprodovolchi proiekty [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/agri-food-projects>