

2. Офіційний сайт *European Strategy Forum on Research Infrastructures* <https://www.esfri.eu/objectives-vision>
3. *ESFRI roadmap 2021. Strategy Report on Research Infrastructures. ESFRI Roadmap 2021.* (2021). <https://roadmap2021.esfri.eu/>
4. Закон України від 25.02.2026р. № 4794-IX “Про внесення змін до Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” щодо питань дослідницької інфраструктури та підтримки молодих вчених” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4794-IX#Text>
5. *ESFRI Landscape Analysis 2024. Section 1. Social Science and Humanities.* (2024). https://landscape2024.esfri.eu/media/gsnlrx5l/esfri-la-2024_section1-ssh.pdf
6. Постанова КМУ від 19.07.2017 р. № 540 “Про затвердження Порядку проведення державної атестації наукових установ та закладів вищої освіти в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-2017-%D0%BF#n91>
7. Офіційний сайт проєкту *RIFF: Research Infrastructures for the Future of Ukraine* <https://riff.muni.cz/>
8. *European Commission.* (2025). *European research infrastructures.* <https://surl.lu/fwexol>
9. *OECD.* (2025). *Unlocking the potential of research infrastructure ecosystems to tackle societal challenges (Policy Brief No. 31).* *OECD Publishing.* <https://doi.org/10.1787/4be749f9-en>
10. *OECD.* (2025). *Fostering research infrastructure ecosystems for addressing complex scientific and societal challenges (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 183).* *OECD Publishing.* <https://doi.org/10.1787/34797721-en>

Чайковська М. П.,
 доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Стоянов В. М.,
 здобувач вищої освіти,
 Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до концепції Індустрії 5.0, яка передбачає поєднання технологічних інновацій із людиноцентричним підходом, орієнтацією на сталий розвиток та глибоку персоналізацію споживчого досвіду [1, с. 12]. Для малого бізнесу в Україні цей процес відбувається в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої

економічною нестабільністю, цифровою трансформацією та геополітичними викликами. У таких умовах маркетингова діяльність виступає не лише інструментом просування, але й джерелом значних ризиків, що безпосередньо впливають на стійкість бізнесу.

Малий бізнес формує значну частку зайнятості та є ключовим елементом економічної стійкості, забезпечуючи розвиток конкурентного середовища та локальних ринків. Водночас його функціонування супроводжується підвищеною вразливістю до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Особливо критичними є маркетингові ризики, оскільки саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до змін попиту, формувати цінність продукту та забезпечувати стабільні грошові потоки.

Індустрія 5.0 трансформує маркетингову діяльність, зміщуючи акцент із масових стратегій на персоналізовані рішення. Це підвищує роль цифрових каналів, аналітики даних та інтеграції фінансових сервісів у клієнтський досвід, але водночас посилює ризики. Як зазначають Ілляшенко С. М. та ін., ефективне управління маркетинговими ризиками є критичним фактором комерціалізації інновацій [2, с. 21], а розвиток цифрових комунікацій в Україні супроводжується нерівномірною готовністю споживачів, що створює додаткові виклики для бізнесу. Важливим фактором, що впливає на маркетингові ризики малого бізнесу, є стан банківського сектору. Банки виступають не лише джерелом фінансування, але й провайдером цифрової інфраструктури (платіжні сервіси, онлайн-еквайринг, фінансові API), що безпосередньо інтегрується у маркетингові процеси підприємств. Водночас висока вартість кредитних ресурсів, жорсткі вимоги до позичальників та обмежений доступ до фінансування стримують реалізацію маркетингових стратегій малого бізнесу.

За оцінками Державної служби статистики України, суб'єкти малого та середнього підприємництва забезпечують близько 60–65% зайнятості та формують понад 50% валової доданої вартості в економіці країни [3]. Водночас, за даними Національного банку України, у 2023–2025 рр. середня ставка за кредитами для малого бізнесу коливалася в межах 18–24% річних, що істотно обмежує можливості фінансування маркетингової діяльності та інвестицій у цифрові інструменти. Додатковим фактором є зростання частки безготівкових операцій, яка перевищує 60% роздрібних платежів, що підвищує залежність бізнесу від стабільності платіжної інфраструктури та банківських сервісів.

До ключових маркетингових ризиків малого бізнесу доцільно віднести:

- Фінансові ризики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, недостатнім рівнем фінансового планування та залежністю від банківського фінансування. Для малого бізнесу характерними є дефіцит ліквідності, обмежений доступ до кредитних ресурсів і зниження можливостей масштабування діяльності.

- Ризик недофінансування критичних функцій (cost-cutting risk), який проявляється у скороченні витрат на маркетинг, ІТ та персонал. Така економія має короткостроковий ефект, але у довгостроковій перспективі призводить до зниження якості продукту та втрати клієнтів [4, с. 155].

- Банківсько-інфраструктурні ризики, пов'язані зі збоями платіжних систем, обмеженням доступу до фінансових сервісів або змінами тарифної політики.

- Юридичні ризики, зумовлені складністю регуляторного середовища та частими змінами законодавства, що підвищує ймовірність фінансових санкцій і впливає на рентабельність діяльності.

- Репутаційні ризики та ризики позиціонування, які в умовах цифрового середовища набувають критичного значення та посилюються через низький рівень лояльності клієнтів і високу конкуренцію.

- Ризики цифрової трансформації та персоналізації, пов'язані з інтеграцією фінансових і маркетингових технологій (fintech-рішень), недостатнім рівнем цифрових компетенцій і можливими порушеннями у сфері обробки даних.

- Ринкові ризики, зумовлені зміною поведінки споживачів, посиленням конкуренції та глобалізаційними процесами.

Практичний аспект управління маркетинговими ризиками вимагає інтеграції фінансового та маркетингового планування. Зокрема, доцільним є використання сценарного підходу (optimistic–realistic–pessimistic), формування резервного маркетингового бюджету (10–15% від загальних витрат), а також впровадження KPI, прив'язаних до показників окупності маркетингових інвестицій (ROMI). Для малого бізнесу ефективними є також партнерські моделі взаємодії з банками (еквайринг + кредитні лінії + аналітика транзакцій), що дозволяє знизити ризики ліквідності та підвищити точність сегментації клієнтів [5, с. 180]. Мінімізація маркетингових ризиків передбачає поетапну цифрову трансформацію, розвиток аналітичних компетенцій, впровадження data-driven маркетингу, диверсифікацію каналів комунікації та використання гнучких (agile) підходів до управління маркетингом. Важливим є також формування довіри до бренду через прозорість, відповідальність та орієнтацію на довгострокову цінність для споживача.

Отже, маркетингові ризики малого бізнесу в Україні в умовах Індустрії 5.0 мають комплексний і динамічний характер, посилюються під впливом цифровізації та геополітичної нестабільності і суттєво залежать від стану банківського сектору. Інтеграція фінансових і маркетингових інструментів створює як нові можливості, так і додаткові ризики. Ефективне управління ними є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу. Перспективи подальших досліджень

полягають у розробці інструментів кількісної оцінки маркетингових ризиків та їх інтеграції у систему стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. *European Commission. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 48 p.*
2. *Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління маркетинговими ризиками комерціалізації радикальних інновацій на етапі формування первинного попиту. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 2. С. 17-29.*
3. *Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>*
4. *Стоянов В. М. Потенціальні маркетингові ризики виводу нових продуктів на ринок в умовах Індустрії 5.0. Матеріали 80-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ університету імені І. І. Мечникова (26–28 листопада 2025 р., м. Одеса) / відп. ред. О. В. Побережець ; ред. кол.: Н. В. Добровольська, Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. – Одеса : Олді+, 2025. С.154-157.*
5. *Чайковська М.П., Стоянов В.М. CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банків. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Том 21 № 2 (51). С.177-192.*

Черначук В.В.,

здобувач вищої освіти,

Мельник С.Р.,

старший викладач кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

РОЛЬ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби кожне підприємство прагне зберегти стабільність функціонування на ринку та підвищити рівень прибутковості. Досягнення стратегічних цілей підприємства неможливе без ефективної організації збутової політики, яка виступає завершальним етапом усього процесу виробництва та продажу товару. Важливу роль у цьому відіграють канали розподілу, що поєднують виробника з кінцевим споживачем і забезпечують доступність товару на ринку.