

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
Спеціальності Маркетинг  
Ткаченко Маргарита Віталіївна

Керівник Демчук Зоя Олегівна  
кандидат економічних наук,  
старший викладач

Рецензент \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026

Київ - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Магістр»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
ОНП «Маркетинг»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.В. Пічик

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Ткаченко Маргаріти Віталіївни

1. Тема роботи «Формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства» керівник роботи Демчук Зоя Олегівна, кандидат економічних наук, старший викладач затверджені наказом НаУКМА від 11 листопада 2025р № 1295-с.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «4» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань маркетингу, стратегічного управління та підприємництва; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні матеріали UNDP, OECD, ECDB, Promodo; нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності; відкриті дані акаунту @carpoval\_ в Instagram; результати глибинного інтерв'ю з власницею бренду CARPOVA та інтерв'ю з постійною клієнткою бренду; власні дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ОДЯГУ CARPOVA)

Розділ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ CARPOVA

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ 

Ткаченко М. В.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ 

Демчук З. О.

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

| № п/п | Перелік робіт                                                                                                            | Термін виконання             | Дата ознайомлення наукового керівника | Підпис наукового керівника                                                            | Примітки |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника                                      | жовтень                      | жовтень                               |    |          |
| 2.    | Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних                              | жовтень<br>листопад          | листопад                              |    |          |
| 3.    | Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником                                                 | грудень                      | грудень                               |    |          |
| 4.    | Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження                | грудень<br>березень          | березень                              |    |          |
| 5.    | Проміжний контроль виконання роботи                                                                                      | лютий<br>березень            | березень                              |    |          |
| 6.    | Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника                          | січень<br>березень           |                                       |    |          |
|       | <b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)                                                   | січень<br>лютий              | лютий                                 |   |          |
|       | <b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина)                                                                        | лютий<br>березень            | березень                              |  |          |
|       | <b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина)                                                                        | березень<br>квітень          | квітень                               |  |          |
| 7.    | Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику | до 4 травня                  | до 4 травня                           |  |          |
| 8.    | Подання на зовнішню рецензію                                                                                             | з 5 травня                   | з 5 травня                            |  |          |
| 9.    | Підготовка до захисту магістерської роботи                                                                               | до 27 травня                 | до 27 травня                          |                                                                                       |          |
| 10.   | Підготовка супроводжувальних документів                                                                                  | до 27 травня                 | до 27 травня                          |                                                                                       |          |
| 11.   | Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією                                                      | згідно з розкладом роботи ЕК |                                       |                                                                                       |          |

Графік узгоджено «25» жовтня 2026 р.

Науковий керівник



Демчук З.О.

Виконавець магістерської роботи



Ткаченко М.В.

\* Тема роботи з уточненнями затверджена наказом НаУКМА від « 11 » листопада 2025 р. № 1295-с

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                          | 2  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....                     | 6  |
| 1.1. Малі та середні підприємства як суб'єкт ринкової економіки .....                                               | 6  |
| 1.2. Концептуальні засади маркетингової стратегії .....                                                             | 14 |
| 1.3. Маркетингові інструменти для малого підприємства: практики та адаптація в умовах невизначеності.....           | 23 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ОДЯГУ CARPOVA)..... | 34 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності.....                                                   | 34 |
| 2.2. Аналіз ринку та конкурентного середовища .....                                                                 | 40 |
| 2.3. Оцінка існуючої маркетингової стратегії підприємства .....                                                     | 47 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ CARPOVA .....                                             | 61 |
| 3.1. Стратегічні цілі та вибір маркетингової стратегії .....                                                        | 61 |
| 3.2. Маркетингові рекомендації за напрямками.....                                                                   | 63 |
| 3.3. Ресурси, дорожня карта та система оцінки ефективності .....                                                    | 71 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                      | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                    | 82 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                       | 89 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасному динамічному бізнес-середовищі маркетингова стратегія є невід'ємною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Для малого бізнесу, що становить 99,98% усіх суб'єктів господарювання України та забезпечує 74% зайнятості, питання формування маркетингової стратегії набуває особливої практичної ваги: саме здатність ефективно комунікувати свою цінність та системно залучати клієнтів визначає конкурентоздатність малого підприємства в умовах ресурсних обмежень і воєнної невизначеності.

Попри доведену ефективність маркетингу, значна частина малих підприємств в Україні не приділяє належної уваги розробці та впровадженню маркетингових стратегій. Це зумовлено комплексом структурних, інформаційних та економічних бар'єрів: відсутністю спеціалізованих знань у власників бізнесу, обмеженістю фінансових ресурсів, короткостроковим горизонтом планування та, починаючи з 2022 року, системною невизначеністю внаслідок повномасштабного вторгнення Росії.

Теоретичні засади маркетингового управління підприємством розроблено у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Хулі, а також вітчизняних дослідників: Л. В. Балабанової, Н. В. Куденко, В. П. Пилипчука. Проблематику маркетингу малих і середніх підприємств досліджували Н. С. Ситник, С. І. Козак, О. В. Августин, Р. Р. Демків, Г. Т. П'ятницька. Питання підприємницького маркетингу в умовах цифрового середовища розкрито у роботах Р. Harrigan, М. Franco-Ángel, С. М. Jardon. Водночас питання формування маркетингової стратегії для підприємств fashion-сегменту в умовах воєнного часу та специфічних обмежень малого бізнесу залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність і практичну значущість даної роботи.

*Об'єктом дослідження* є процес формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства в умовах ресурсних обмежень і воєнної невизначеності (на прикладі бренду дизайнерського одягу CARPOVA).

*Мета дослідження* — розробити теоретично обґрунтовану та практично орієнтовану маркетингову стратегію розвитку малого підприємства на основі комплексного аналізу його маркетингової діяльності та зовнішнього середовища.

*Завдання дослідження* визначаються поставленою метою і передбачають:

- дослідити роль і значення малих та середніх підприємств у ринковій економіці України та виявити ключові бар'єри їхнього маркетингового розвитку;
- систематизувати концептуальні підходи до визначення маркетингової стратегії та обґрунтувати специфіку її формування для малого підприємства;
- проаналізувати маркетинговий інструментарій, адаптований до умов функціонування малого підприємства в цифровому середовищі;
- здійснити загальну характеристику бренду дизайнерського одягу CARPOVA як об'єкта дослідження та оцінити його ціннісну архітектуру;
- провести аналіз ринку та конкурентного середовища, в якому функціонує бренд;
- оцінити існуючу маркетингову стратегію підприємства та виявити стратегічні розриви;
- розробити формалізовану бренд-платформу та маркетингові рекомендації за ключовими напрямками розвитку;

- обґрунтувати систему цілей, ресурсів, дорожню карту впровадження та KPI запропонованої стратегії;
- оцінити ризики реалізації стратегії та визначити умови її успішного впровадження.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети використано такі методи: аналізу та синтезу — при систематизації теоретичних підходів до маркетингової стратегії; порівняльного аналізу — при дослідженні підходів різних наукових шкіл та порівнянні конкурентного середовища; структурно-функціонального аналізу — при дослідженні комплексу маркетингу 7P, SWOT, PESTEL, матриці Ансоффа та VRIO; глибинного інтерв'ю та якісного польового дослідження — при зборі первинних даних про діяльність бренду CARPOVA; контент-аналізу — при дослідженні цифрових комунікацій бренду в Instagram; цифрового виміру аудиторії — при оцінці потенційного ринку через Meta Ads Manager; абстрактно-логічного та графічного методів — при розробці авторських моделей та дорожньої карти стратегії.

*Інформаційною базою дослідження є:* наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу, стратегічного управління та підприємництва; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні матеріали UNDP, OECD, ECDB, Promodo; нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності; відкриті дані акаунту @carpova\_ в Instagram; результати глибинного інтерв'ю з власницею бренду CARPOVA та інтерв'ю з постійною клієнткою бренду.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у такому. Уперше здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства Demi-Couture сегменту в умовах воєнного часу із застосуванням поєднання інструментів стратегічного маркетингу (PESTEL, 5 сил Портера, VRIO, SWOT, матриця Ансоффа, 7P, AIDA, CJM) та концепції підприємницького маркетингу. Удосконалено підхід до формування маркетингової стратегії малого

підприємства fashion-сегменту шляхом інтеграції формалізованої бренд-платформи (місія, архетипи, Tone of Voice, колористика) як стратегічного фундаменту операційних рекомендацій. Дістало подальшого розвитку обґрунтування концепції підприємницького маркетингу як теоретичної рамки для малих підприємств, що функціонують в умовах ресурсних обмежень без формалізованих маркетингових процесів.

*Практичне значення одержаних результатів.* Розроблена маркетингова стратегія є безпосередньо застосовною для бренду дизайнерського одягу CARPOVA (ФОП Данильчук О. П., м. Вінниця): вона містить конкретні рекомендації щодо систематизації клієнтської бази, розвитку Instagram-каналу, партнерств зі стилістами, формування програми лояльності та розвитку продуктового портфелю з чіткою дорожньою картою впровадження та системою KPI. Методологічний підхід та аналітичний інструментарій, використані у роботі, можуть бути застосовані для розробки маркетингових стратегій інших малих підприємств сфери авторського виробництва та fashion-індустрії в Україні.

*Структура і обсяг роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на 76 сторінках основного тексту. Робота містить 27 таблиць, 3 рисунка та 3 додатка. Список використаних джерел налічує 61 позицію.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Малі та середні підприємства як суб'єкт ринкової економіки**

Малі та середні підприємства є невід'ємною складовою сучасної ринкової економіки. Їхня роль виходить за межі суто економічних показників: МСП формують конкурентне середовище, забезпечують зайнятість, сприяють регіональному розвитку та є основним каналом реалізації підприємницької ініціативи. Для розуміння специфіки маркетингової діяльності на підприємствах такого типу необхідно передусім з'ясувати їхнє місце в структурі економіки та ті умови, в яких вони функціонують.

Відповідно до Господарського кодексу України, підприємства поділяються на великі, середні, малі та мікропідприємства залежно від середньооблікової чисельності працівників та річного доходу від будь-якої діяльності [1]. Зокрема, до малих підприємств належать суб'єкти господарювання з чисельністю до 50 осіб і річним доходом до 10 мільйонів євро, до мікропідприємств — до 10 осіб і до 2 мільйонів євро. Середніми вважаються підприємства з чисельністю від 50 до 250 осіб і доходом до 50 мільйонів євро [1]. Ці критерії загалом відповідають підходу Європейської Комісії, хоча на практиці трактування категорій «малого» і «середнього» бізнесу в Україні досі залишається дискусійним через відмінності між ГКУ та Законом про бухгалтерський облік [2, с. 85; 3, с. 9].

Класифікація суб'єктів малого підприємництва здійснюється через призму двох підходів — формально-юридичного та сутнісно-економічного, — які не завжди збігаються між собою. Формально-юридичний підхід ґрунтується на кількісних критеріях, закріплених у законодавстві: чисельність працівників та обсяг доходу є єдиними параметрами розмежування підприємств за розміром. Натомість сутнісно-економічний підхід враховує якісні характеристики:

організаційну самостійність, власницький характер управління, обмежений ринковий вплив та специфічну структуру витрат [2].

Ця двоїстість породжує практичні проблеми класифікації. Підприємство, що формально відповідає критеріям малого за чисельністю, може за рівнем технологічної оснащеності та обсягом доданої вартості функціонально наближатися до середнього бізнесу. Навпаки, деякі мікропідприємства з двома-трьома працівниками у секторі ІТ або фінтех генерують дохід, що перевищує показники традиційних малих підприємств у виробничій сфері. Це ускладнює уніфіковане застосування маркетингових моделей до підприємств однієї формально-юридичної категорії.

Порівняльний аналіз критеріїв класифікації МСП у законодавстві України та стандартах ЄС дозволяє виявити суттєві відмінності, що мають практичне значення для підприємств, орієнтованих на євроінтеграцію.

Таблиця 1.1

### Порівняння критеріїв класифікації МСП в Україні та ЄС

| Категорія            | Критерій (Україна)                | Критерій (ЄС)                      | Відмінність                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Мікропідприємство    | до 10 осіб, дохід до 2 млн євро   | до 10 осіб, оборот до 2 млн євро   | Ідентичні                                                                             |
| Мале підприємство    | до 50 осіб, дохід до 10 млн євро  | до 50 осіб, оборот до 10 млн євро  | Ідентичні                                                                             |
| Середнє підприємство | до 250 осіб, дохід до 50 млн євро | до 250 осіб, оборот до 50 млн євро | В ЄС додатково діє критерій незалежності (не більше 25% у власності великих компаній) |

*Джерело: складено автором на основі [1; 4]*

Зауважимо, що в ЄС ключовим доповнювальним критерієм є критерій незалежності: підприємство не може бути класифіковане як МСП, якщо 25% і більше його капіталу або голосів у наглядовому органі контролює велика компанія [4, с. 34]. В Україні цей критерій офіційно не закріплений, що дозволяє

великим холдингам реєструвати дочірні структури як малі підприємства та отримувати відповідні пільги — передусім у сфері спрощеного оподаткування. Така практика деформує офіційну статистику і ускладнює об'єктивну оцінку справжнього масштабу малого бізнесу.

Важливо також розмежувати поняття «мале підприємство» та «малий бізнес», які в науковій літературі нерідко ототожнюються, хоча й мають різний обсяг. «Мале підприємство» є юридично оформленим господарюючим суб'єктом, що відповідає законодавчо встановленим кількісним критеріям. «Малий бізнес» — ширша категорія, що охоплює також фізичних осіб-підприємців, неформальних учасників ринку та самозайнятих осіб, які можуть не реєструватися як підприємства, але фактично здійснюють підприємницьку діяльність [3, с. 84]. Ця відмінність має пряме практичне значення для маркетингових досліджень: значна частина рекомендацій щодо маркетингових стратегій розроблена для «малих підприємств» як юридичних осіб, тоді як реальна підприємницька активність у сегменті малого бізнесу зосереджена переважно у фізичних особах-підприємцях. За даними «Опендатаботу», у 2023 році загальна кількість активних ФОП в Україні перевищила 2 млн [5].

Кількісна вага малого та середнього підприємництва в Україні є безперечно домінуючою. За даними UNDP та Держстату, МСП становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% усіх робочих місць та генерують 64% доданої вартості [6, с. 7]. Ці показники свідчать про те, що малий бізнес є не периферійним явищем, а системоутворюючим елементом національної економіки.

У структурі підприємницького сектору малі підприємства стабільно складають близько 95% від загальної кількості підприємств, тоді як частка середніх — близько 5% [7, с. 43]. За обсягом реалізованої продукції сумарна частка малих та середніх підприємств у довоєнний період становила 63,5%, за чисельністю зайнятих — 74,5% [3, с. 83].

Таблиця 1.2

**Роль МСП в економіці України (до повномасштабного вторгнення)**

| Показник                                     | Значення |
|----------------------------------------------|----------|
| Частка МСП у загальній кількості підприємств | 99,98%   |
| Частка в загальній зайнятості                | 74%      |
| Частка у створенні доданої вартості          | 64%      |
| Частка в обсязі реалізованої продукції       | 63,5%    |
| Кількість МСП (2021 р.)                      | ~1,9 млн |

*Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7]*

Водночас дослідники звертають увагу на структурну диспропорцію: попри переважну кількість малих підприємств, їхня продуктивність праці та технологічна оснащеність суттєво поступаються великому бізнесу. Федько І. В. зазначає, що малий бізнес в Україні генерує значно менше доданої вартості на одного зайнятого порівняно з аналогічними показниками країн ЄС, що пов'язано з переважанням торговельного та сервісного секторів над виробничим [8, с. 176]. Ситник Н. С. та Козак С. І. розглядають цю тенденцію як відображення незрілості інституційного середовища та недостатнього доступу до фінансових ресурсів [3, с. 84].

Функції малого підприємництва в ринковій системі. Значення МСП не вичерпується кількісними показниками. В науковій літературі виокремлюють кілька ключових функцій, які малий бізнес виконує в ринковій економіці.

По-перше, МСП є основним генератором зайнятості. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства здатні швидко реагувати на зміни попиту на ринку праці, забезпечуючи гнучку зайнятість у регіонах з обмеженою присутністю великого капіталу [9, с. 46]. По-друге, малий бізнес виконує функцію конкурентного регулятора, не дозволяючи монополізації ринків. Саме

МСП створюють «конкурентний каркас» економіки, стимулюючи інновації та запобігаючи ціновій монополізації [2, с. 91]. По-третє, підприємництво малого масштабу виступає механізмом соціальної мобільності та включення — особливо для жінок, молоді та представників уразливих груп населення [6, с. 12].

Тульчинська С. О. та Клименко М. О. додають, що МСП відіграють роль «буферу» в умовах економічних потрясінь: їхня гнучкість дозволяє швидше адаптуватися до нових умов порівняно з великими підприємствами, хоча ресурсна обмеженість водночас підвищує їхню вразливість [7, с. 44].

Окремої уваги заслуговує функція МСП у контексті постіндустріальної, творчої економіки. Флорида Р. у своїй концепції «креативного класу» показав, що малі підприємства, особливо у творчих галузях — дизайн, медіа, мода — є ключовими осередками розвитку культурної ідентичності міст і регіонів [10, с. 8]. Для України, де культурна та «м'яка» економіка стрімко зростає в умовах повоєнного позиціонування країни на світовій арені, ця функція набуває додаткової стратегічної ваги. Малі підприємства у сфері fashion та дизайнерського одягу є одночасно суб'єктами ринку та культурними агентами — вони формують образ України як країни зі своєрідною естетикою та творчим потенціалом.

Крім того, малий бізнес виконує функцію підприємницької соціалізації: він є основним середовищем, де формуються підприємницькі компетенції та управлінський досвід майбутніх підприємців. Августин Р. Р. та Демків І. О. зазначають, що управлінські інновації, що виникають у малих підприємствах, нерідко стають прообразом управлінських рішень для компаній більшого масштабу [11, с. 3].

Вплив повномасштабного вторгнення на сектор МСП. Повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022 року завдало системного удару по сектору малого та середнього підприємництва. За даними Держстату, у 2022 році кількість МСП в Україні скоротилася до 1,7 млн — на 11,4% порівняно з 2021

роком [5]. Ці дані не враховують тимчасово окуповані території, де масштаби знищення бізнесу значно більші.

Комплексне дослідження UNDP, проведене наприкінці 2023 — на початку 2024 року за участі 696 підприємців з різних регіонів України, зафіксувало такі наслідки [6, с. 14–18]:

- 64% МСП тимчасово призупинили або повністю припинили діяльність після лютого 2022 року;
- завантаженість виробничих потужностей впала з 72,4% до 45,7% в перший рік вторгнення;
- лише 9,5% підприємств не зазнали фінансових втрат внаслідок війни;
- до кінця 2023 року 91% підприємств відновили операційну діяльність хоча б частково.

Для малих підприємств воєнний стан став комплексним системним викликом, який одночасно вдарив по всіх ключових факторах їхньої діяльності: попиту, логістиці, персоналу та доступу до ресурсів [12, с. 173]. Особливо вразливими виявилися мікропідприємства, які не мали фінансових резервів для подолання навіть короткострокових шоків [13, с. 33].

|                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Лютий 2022 (початок вторгнення): | 57% — продовжували роботу       |
| Кінець 2022:                     | ~70% — частково відновили       |
| Кінець 2023:                     | 84% — відновили хоча б частково |
| 2024–2025:                       | ~85% — стабілізація             |

Рисунок 1.1. Динаміка операційної активності МСП України 2022–2024 рр.

Структурні бар'єри розвитку малого бізнесу. Окрім воєнних чинників, малий бізнес в Україні стикається з хронічними структурними перешкодами, які обмежують його розвиток. Аналіз наукових досліджень дозволяє виокремити кілька ключових груп бар'єрів.

Перша — фінансова обмеженість. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, висока інфляція та зниження купівельної спроможності населення змушують малий бізнес переходити на стратегію виживання, знижуючи витрати на розвиток. OECD у своєму звіті щодо країн Східного партнерства фіксує, що доступ до фінансування залишається головним системним обмеженням для МСП в Україні [4, с. 112].

Друга — регуляторний тиск і феномен «пастки малого бізнесу». Значна частина малих компаній свідомо уникає переходу до статусу середнього підприємства через побоювання посиленої уваги з боку контролюючих органів та ускладнення звітності. Дослідники Інституту економічних досліджень фіксують, що частка середніх підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання залишається стабільно низькою — близько 5% — протягом багатьох років, тоді як у розвинутих країнах ЄС частка середнього бізнесу суттєво вища [5]. Це свідчить не стільки про відсутність потенціалу для зростання, скільки про системні стимули до його стримування.

З маркетингової перспективи «пастка малого бізнесу» проявляється в тому, що підприємство свідомо обмежує інвестиції в маркетинг і розвиток бренду — адже ці інвестиції можуть призвести до зростання доходу, що, своєю чергою, виведе підприємство за межі спрощеного оподаткування. Таким чином, системне середовище прямо дестимулює стратегічний маркетинг у малому бізнесі незалежно від управлінських компетенцій власника. Цей структурний аргумент дозволяє по-новому інтерпретувати тезу про причини нерозвиненості маркетингових стратегій в українських МСП: малий бізнес ігнорує побудову якісної маркетингової стратегії не лише через брак знань чи ресурсів, але й через раціональну реакцію на системні стимули, що перешкоджають зростанню [15, с. 174].

Третя — дефіцит людського капіталу. Мобілізація, еміграція та внутрішнє переміщення населення суттєво скоротили пропозицію кваліфікованих кадрів. За

даними опитування UNDP, нестача персоналу входить до трійки головних проблем МСП у 2023–2024 роках [6, с. 21].

Четверта — інформаційна та управлінська обмеженість. Значна частина власників малого бізнесу не має формальної освіти в сфері управління та маркетингу, покладаючись на інтуїцію та набутий досвід замість стратегічного підходу. Корнієнко Т. О. розглядає цю проблему в контексті системних ризиків економічної безпеки підприємства [16, с. 45]. Ця теза узгоджується з дослідженнями Jardon C. M. та Martinez-Cobas X., які емпірично підтвердили, що рівень маркетингових та управлінських компетенцій власника безпосередньо корелює з показниками ефективності малого підприємства [17, с. 4].

П'ята — воєнна невизначеність як системний чинник. Повномасштабна агресія додала до переліку структурних обмежень МСП принципово новий вимір — невизначеність тривалості та географічного масштабу конфлікту. Куклінова Т. зазначає, що в умовах воєнного стану малий бізнес стикається з феноменом «горизонту невизначеності», при якому горизонт планування скорочується до декількох тижнів, що унеможливорює будь-яке стратегічне планування, у тому числі маркетингове [12, с. 173]. П'ятницька Г. Т. зі співавторами показують, що саме відсутність фінансових резервів (характерна риса мікробізнесу) перетворює навіть короткочасне призупинення операційної діяльності на критичну загрозу виживанню підприємства [13, с. 33]. Відсутність аналогічних «буферів», як у великого бізнесу, означає, що воєнна невизначеність б'є по МСП непропорційно сильніше.

Таким чином, малі та середні підприємства є фундаментальним елементом ринкової економіки України, що підтверджується як кількісними показниками їхньої присутності в господарській системі, так і різноманіттям економічних функцій, які вони виконують. Водночас сектор МСП характеризується структурною вразливістю, яка в умовах воєнного конфлікту набуває критичного значення. Розуміння цих обставин є необхідною передумовою для аналізу

специфіки маркетингового управління на підприємствах малого бізнесу, якому присвячені наступні підрозділи роботи.

## **1.2. Концептуальні засади маркетингової стратегії**

Розуміння маркетингової стратегії як категорії пройшло тривалий шлях еволюції — від інструментального зводу правил просування товару до комплексної системи прийняття рішень про ринкове позиціонування підприємства. Для малого бізнесу ця еволюція має особливе значення: саме через нарощування складності теоретичних моделей стратегічний маркетинг нерідко сприймається власниками МСП як прерогатива великих корпорацій. У цьому підрозділі розглядаються ключові теоретичні концепції маркетингової стратегії, аналізується дискусія щодо меж їхньої застосовності до малого підприємства, а також формулюється авторська позиція щодо того, що саме є «маркетинговою стратегією» в контексті даного дослідження.

Для стратегічного маркетингу і маркетингової стратегії необхідне розмежування. Стратегічний маркетинг — це комплексний управлінський процес, що охоплює систематичний аналіз потреб ринку, формування довгострокових цільових орієнтирів і визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі. Маркетингова стратегія є результатом цього процесу: вона являє собою вибір конкретних рішень щодо цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу [18, с. 34]. Інакше кажучи, стратегічний маркетинг є ширшою дисципліною, а маркетингова стратегія — одним із ключових виходів стратегічного маркетингового планування.

Ламбен Ж.-Ж. описує це розмежування через функціональний критерій: стратегічний маркетинг визначає, *що* підприємство має робити на ринку — аналіз, прогноз, вибір пріоритетів, — а операційний маркетинг — *як* це реалізувати через конкретні інструменти комплексу маркетингу [18, с. 40].

Маркетингова стратегія у цій логіці є сполучною ланкою між стратегічним і операційним вимірами — вона трансформує аналітичні висновки у системні рішення щодо ринкової поведінки підприємства.

Для малого підприємства це розмежування набуває додаткової практичної ваги: власник МСП, як правило, одночасно є і «стратегічним маркетологом» (приймає рішення про цільові ринки), і «операційним маркетологом» (особисто веде соціальні мережі, спілкується з клієнтами, керує ціноутворенням). Відсутність інституційного розподілу цих функцій веде до того, що стратегічні рішення приймаються ситуативно, без системного аналізу. Саме тому власнику МСП важливо розрізняти два рівні маркетингової роботи, навіть якщо фактично він поєднує їх.

Еволюція поняття «маркетингова стратегія». В науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого визначення маркетингової стратегії. Залежно від теоретичної школи, дослідники акцентують на різних аспектах цього поняття, що породжує наукову дискусію.

Класичний підхід, представлений у роботах Котлера та Келлера, трактує маркетингову стратегію як логіку маркетингу, за допомогою якої підприємство сподівається створити цінність для споживача та досягти вигідних відносин з ним [19, с. 72]. У цьому визначенні наголос зроблено на цінності та відносинах — маркетинг виступає не як набір тактичних прийомів, а як системна орієнтація бізнесу на задоволення потреб ринку. Подібне розуміння поділяє Ламбен Ж.-Ж., який розглядає стратегічний маркетинг як безперервний і систематизований аналіз потреб ринку, що передує розробці ефективних продуктів [18, с. 34].

Інший підхід — процесний — акцентує на маркетинговій стратегії як послідовності управлінських рішень. Балабанова Л. В. визначає маркетингову стратегію як генеральну програму маркетингової діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності та інструментарій комплексу маркетингу [20, с. 156]. Куденко Н. В. описує маркетингову стратегію

як курс дій підприємства на ринку, відповідно до якого підприємство планує досягти своїх маркетингових цілей [21, с. 18].

Третій підхід — ресурсно-компетентнісний — робить акцент не на планах, а на здатностях підприємства. Hooley G. зі співавторами стверджують, що стійка конкурентна перевага формується не через формальну стратегію, а через унікальне поєднання ресурсів і компетенцій, яке важко відтворити конкурентам [22, с. 67]. Цей погляд особливо релевантний для МСП, де конкурентна перевага часто виникає не з маркетингового планування, а з підприємницького чуття, особистих зв'язків власника та нішевої експертизи.

Ковальчук В. В., аналізуючи сутність маркетингової стратегії в умовах сучасного господарювання, виокремлює філософський, процесний та результативний підходи і доходить висновку, що найбільш операційно придатним є інтегрований підхід, який поєднує орієнтацію на цінність із чіткістю процесів реалізації [23, с. 159].

Таблиця 1.3

### Порівняння підходів до визначення «маркетингової стратегії»

| Підхід                   | Ключовий акцент                    | Представники           | Застосовність до МСП                                                |
|--------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Ціннісний                | Створення цінності для споживача   | Kotler, Keller; Lambin | Висока — відповідає логіці малого бізнесу, орієнтованого на клієнта |
| Процесний                | Послідовність управлінських рішень | Балабанова, Куденко    | Середня — потребує ресурсів для планування                          |
| Ресурсно-компетентнісний | Унікальні здатності підприємства   | Hooley, Franco-Ángel   | Висока — пояснює конкурентність МСП без формальних процесів         |

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20; 21; 22; 23]*

З огляду на мету даного дослідження, під маркетинговою стратегією малого підприємства розуміється система рішень щодо цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу, яка формується з урахуванням ресурсних обмежень підприємства та спрямована на формування стійкої конкурентної позиції у довгостроковій перспективі. Таке визначення поєднує ціннісний та ресурсно-компетентнісний підходи і залишає достатньо гнучкості для відображення специфіки МСП.

Еволюція концепцій маркетингової стратегії. Shaw E. H. та Jones D. G. B. виокремлюють кілька концептуальних шкіл у розвитку маркетингової думки, кожна з яких по-різному розставляла акценти у визначенні стратегічного виміру маркетингу [24, с. 42].

Класична школа, сформована у 1950–1960-ті роки під впливом Kotler P. та McCarthy J., розглядала маркетингову стратегію крізь призму оптимізації комплексу 4Р. Стратегія зводилася до вибору правильного поєднання товару, ціни, розподілу та просування для обраного сегменту.

Конкурентна школа 1980-х, найяскравіше представлена роботами Портера М., перенесла акцент зі внутрішнього планування на зовнішнє позиціонування. Маркетингова стратегія у цьому трактуванні — це вибір конкурентної позиції у галузі: лідерство за витратами, диференціація або фокусування на ніші [22].

Ресурсна школа (Resource-Based View), що набула поширення у 1990-ті роки, пов'язала маркетингову стратегію з внутрішніми компетенціями підприємства. Маркетинг у цьому розумінні — механізм виявлення та капіталізації унікальних ресурсів і здатностей підприємства, що мають цінність для ринку [22, с. 68]. Цей підхід є особливо релевантним для МСП, оскільки пояснює конкурентоспроможність малих підприємств через їхні специфічні «нематеріальні активи».

Нарешті, концепція Marketing 5.0, запропонована Kotler P., Kartajaya H. та Setiawan I., вводить у стратегічний маркетинг технологічний та

людиноцентричний виміри [25, с. 14]. Маркетингова стратегія тут розглядається як формування смислового зв'язку між підприємством і споживачем через цифрові технології та спільні цінності — підхід особливо значущий для дизайнерських брендів.

Таблиця 1.4

### Еволюція концепцій маркетингової стратегії

| Школа                 | Період    | Ключовий фокус                       | Застосовність до МСП                      |
|-----------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| Інструментальна (4P)  | 1950–1970 | Оптимізація комплексу маркетингу     | Висока (простота застосування)            |
| Конкурентна           | 1980-ті   | Ринкове позиціонування               | Середня (потребує аналітичних ресурсів)   |
| Ресурсна (RBV)        | 1990-ті   | Унікальні компетенції                | Висока (пояснює переваги МСП)             |
| Відносинава           | 2000-ті   | Довгострокові зв'язки з клієнтом     | Висока (природна перевага малого бізнесу) |
| Ціннісно-технологічна | 2020-ті   | Цифровий зв'язок та спільні цінності | Дуже висока (для брендів)                 |

*Джерело: складено автором на основі [18; 22; 24; 25]*

Класичний інструментарій маркетингової стратегії. Незалежно від теоретичного підходу, формування маркетингової стратегії спирається на певний аналітичний інструментарій. Розглянемо ключові з них крізь призму їхньої придатності для малого підприємства.

*Комплекс маркетингу (4P/7P).* Концепція маркетинг-міксу є базовою операційною моделлю реалізації маркетингової стратегії. Класична модель 4P — товар, ціна, розподіл, просування — з часом була розширена до 7P за рахунок людей, процесів та фізичного оточення, що особливо актуально для сервісних

підприємств [25, с. 143]. Az-Zahra A. D. у своєму дослідженні 2023 року показує, що ефективність маркетинг-міксу в цифровому середовищі суттєво залежить від інтеграції між елементами, а не від оптимізації кожного з них окремо [26, с. 8932].

*STP-модель (Segmentation — Targeting — Positioning).* Ця тристадійна модель є логічним підґрунтям маркетингової стратегії: спочатку ринок сегментується, потім обирається цільовий сегмент, і нарешті формується позиціонування [19, с. 246]. Нехтування сегментацією є однією з головних причин маркетингових невдач малого бізнесу [27, с. 113].

*Матриця Ансоффа.* Розроблена Ігорем Ансоффом у 1957 році і вперше опублікована в Harvard Business Review, ця матриця систематизує стратегії зростання за двома вимірами: продукт та ринок [19, с. 89]. Для МСП матриця Ансоффа є практично прийнятним інструментом стратегічного вибору, однак потребує адаптації: «новий ринок» може означати не географічну експансію, а вихід у новий канал продажів або звернення до нового сегменту споживачів. Для підприємств з обмеженими ресурсами найбезпечнішою є стратегія проникнення на ринок [22, с. 198].

*Матриця BCG.* На відміну від матриці Ансоффа, модель Boston Consulting Group призначена для управління портфелем бізнес-одиниць або продуктів великої компанії. Для малого підприємства з одним-двома продуктами матриця BCG є малопрактичною — вона передбачає можливість «зірок» фінансувати «знаки питання», що є прерогативою диверсифікованих корпорацій. Пилипчук В. П. та Самофалов К. А. зазначають, що використання BCG у МСП доцільне лише як аналітична рамка для розуміння ринкової динаміки, але не як директивний інструмент [28, с. 84].

*SWOT-аналіз.* Серед усіх класичних інструментів SWOT є найбільш демократичним з точки зору ресурсних вимог. Для малого підприємства в умовах воєнної невизначеності SWOT-аналіз набуває особливої актуальності: розділ «загрози» суттєво розширюється, натомість «можливості» можуть включати нові

ніші, що виникають внаслідок виходу з ринку конкурентів. Васи́лига С. М. розглядає SWOT як обов'язковий початковий етап формування стратегії розвитку малого підприємства [29, с. 3].

Процес формування маркетингової стратегії: адаптована модель для МСП. Формування маркетингової стратегії є не одноразовою дією, а циклічним управлінським процесом. Аналіз підходів різних дослідників показує, що, попри термінологічні відмінності, науковці сходяться на необхідності проходження кількох базових етапів: ситуаційного аналізу, постановки цілей, вибору стратегії, реалізації та контролю [21, с. 18; 28, с. 84].

Переважає більшість запропонованих у науковій літературі процесних моделей орієнтована на середні та великі підприємства. Для малого підприємства такі моделі потребують суттєвої адаптації. Пропонована адаптована модель включає п'ять послідовних етапів.



Рисунок 1.2. Модель формування маркетингової стратегії МСП

*Джерело: розроблено автором на основі [18; 21; 30]*

Ключова відмінність адаптованої моделі від класичних підходів полягає у визнанні права МСП на скорочений аналітичний цикл. Куденко Н. В. підкреслює, що стратегічне мислення є важливішим за формалізований стратегічний план [21,

с. 72]. Якість реалізації маркетингової стратегії у підсумку визначає її ефективність більшою мірою, ніж якість самого стратегічного плану [20, с. 204]. Завершальний етап — оцінка та корекція — є найбільш недооціненим у практиці МСП: впровадження навіть базових метрик вимірювання суттєво підвищує якість подальших маркетингових рішень [31, с. 97].

Структурна прірва між теорією і практикою МСП. Незважаючи на логічну стрункність класичних моделей, їхнє практичне застосування в малому бізнесі наштовхується на системні перешкоди. Franco-Ángel M. у своєму дослідженні восьми виробничих МСП 2022 року доходить принципового висновку: підприємства, що залишаються конкурентоспроможними, не сліднують традиційним маркетинговим моделям і не мають формалізованих стратегічних процесів — натомість вони вибудовують маркетинг на глибокому розумінні свого клієнта та гнучкій ціновій політиці [30, с. 504]. Цей висновок узгоджується з дослідженням Jardon C. M. та Martinez-Cobas X., які встановили, що маркетингові та лідерські компетенції власника є значно важливішим предиктором успіху, ніж наявність формальної маркетингової стратегії [17, с. 5].

Важливим теоретичним доповненням є концепція «маркетингової орієнтації» (market orientation). Atuahene-Gima K. та Ko A. емпірично показали, що для малих підприємств маркетингова орієнтація — тобто систематична увага до потреб ринку та конкурентного середовища — є значно кращим предиктором успішності, ніж формальна наявність маркетингового відділу [32, с. 273]. Маркетингово орієнтоване мале підприємство не обов'язково застосовує складні аналітичні моделі — воно просто системно слухає своїх клієнтів і оперативно реагує на сигнали ринку.

Таким чином, структурна прірва між теорією та практикою маркетингового управління у МСП зумовлена не лише ресурсними обмеженнями, але й концептуальним нерозумінням: більшість класичних моделей описує формальні процедури планування, тоді як ефективний маркетинг малого бізнесу є

насамперед маркетинговою культурою — системою установок та поведінкових патернів, що орієнтують підприємство на клієнта та ринок незалежно від наявності бюджету чи штатного маркетолога.

Специфіка маркетингового управління в малому підприємстві. На відміну від великих компаній, де маркетинг функціонує як окремий структурний підрозділ, у малому підприємстві маркетинг є переважно функцією власника. Це зумовлює низку характеристик, що принципово відрізняють маркетинг МСП від корпоративного маркетингу.

По-перше, ситуативність замість системності. Більшість маркетингових рішень у малому бізнесі приймаються реактивно. Мальцева О. зазначає, що для МСП навіть базовий маркетинговий план стає суттєвою конкурентною перевагою [33, с. 23].

По-друге, клієнтоцентричність як природна перевага. Малі підприємства мають значно ближчий контакт з клієнтами. Саєнко М. Г. розглядає цю безпосередність як стратегічну перевагу, яку великий бізнес намагається відтворити через CRM-системи, але рідко досягає такої ж автентичності [34, с. 78].

По-третє, ресурсна концентрація на найефективніших каналах. Обмеженість бюджету стимулює розвиток підприємницького маркетингу — форми маркетингу, що поєднує інноваційність, орієнтацію на можливості та ресурсну ефективність [30, с. 497]. Harrigan P. зі співавторами показують, що цифрові технології суттєво знизили вартість маркетингових комунікацій і тим самим частково нівелювали ресурсну перевагу великих компаній [35, с. 229].

По-четверте, короткий горизонт планування як системна проблема. Дослідження Arsawan I. W. E. зі співавторами (2022) показує, що організаційна гнучкість — здатність швидко переглядати стратегічні пріоритети — є ключовим чинником виживання МСП в умовах турбулентного середовища [36, с. 4].

Узагальнюючи, маркетингова стратегія малого підприємства є гібридним утворенням: вона поєднує елементи класичних аналітичних моделей із підприємницькою логікою прийняття рішень, що спирається на знання ринку, особисті компетенції власника та гнучкість у використанні ресурсів. Класичні моделі зберігають свою пізнавальну цінність і служать аналітичною рамкою, але не можуть бути перенесені до МСП у незмінному вигляді — вони потребують адаптації, особливо в контексті воєнної невизначеності. Конкретний інструментарій такої адаптації розглядається у наступному підрозділі.

### **1.3. Маркетингові інструменти для малого підприємства: практики та адаптація в умовах невизначеності**

Вибір конкретних маркетингових інструментів не є автономним управлінським рішенням — він детермінований сукупністю чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для малого підприємства ця детермінованість є особливо жорсткою: обмеженість ресурсів не залишає простору для випробування широкого спектру інструментів одночасно, тому вибір кожного з них має бути обґрунтованим.

У науковій літературі прийнято розрізняти макросередовище — загальноекономічні, технологічні, соціальні, правові чинники — та мікросередовище — клієнти, конкуренти, постачальники, партнери. Для МСП аналіз мікросередовища є первинним і більш практично значущим, оскільки безпосередньо визначає операційну реальність підприємства [20, с. 89].

Специфіка сучасного українського контексту полягає в тому, що макросередовищний чинник — повномасштабна агресія — настільки радикально деформував звичні умови функціонування МСП, що фактично замінив собою всю систему стратегічного планування. За таких умов вибір маркетингових інструментів підпорядковується логіці антикризової адаптації, а не оптимізації

ринкової позиції. Саме тому в даному дослідженні аналіз маркетингових інструментів здійснюється з урахуванням двох паралельних контекстів: нормального ринкового функціонування (орієнтир для середньострокового розвитку) та умов воєнної невизначеності (реалія сьогодення). Це дозволяє сформувати інструментальну модель, що є практично застосовною в умовах кризи, але водночас закладає фундамент для стратегічного зростання після її завершення.

Перш ніж перейти до конкретних інструментів, варто зафіксувати теоретичну рамку, яка найточніше описує маркетингову поведінку малого підприємства. Концепція підприємницького маркетингу (*entrepreneurial marketing*) виникла як відповідь на обмеженість класичних маркетингових моделей у застосуванні до МСП. На відміну від корпоративного маркетингу, що спирається на детальний аналіз, систематичне планування та контрольовані бюджети, підприємницький маркетинг характеризується орієнтацією на можливості, проактивністю, інноваційністю та ресурсною ефективністю [35, с. 228].

Harrigan P. зі співавторами визначають підприємницький маркетинг у МСП як процес виявлення та використання ринкових можливостей через нестандартні, ресурсоощадні підходи, що часто передбачають особисту залученість власника та безпосередній контакт з клієнтом [35, с. 230]. Ця концепція не заперечує цінності класичних моделей, але переосмислює порядок їхнього застосування: замість «спочатку план — потім дія», підприємницький маркетинг пропонує «дія → навчання → коригування». Особливо важливо, що підприємницький маркетинг органічно поєднується з цифровими інструментами, оскільки цифрове середовище знижує вартість маркетингових експериментів і дозволяє швидко тестувати гіпотези без значних фінансових втрат [35, с. 233].

Digital-маркетинг як основна платформа просування МСП. Цифровий маркетинг є сьогодні домінуючою формою маркетингових комунікацій для

малого підприємства. Chaffey D. та Smith P. визначають digital-маркетинг як застосування цифрових технологій для досягнення маркетингових цілей — від формування поінформованості до стимулювання продажів та утримання клієнтів [37, с. 24]. Для МСП цифровий маркетинг є привабливим насамперед через низький поріг входу: значна частина інструментів доступна безкоштовно або за мінімальну ціну, а охоплення аудиторії може бути порівнянним з охопленням великих компаній при суттєво менших витратах.

Дослідження Oklander M., Yashkina O., Zlatova I. та їхніх співавторів (2024), проведене на основі глибинних інтерв'ю з представниками МСП з різних регіонів України та сфер діяльності, виявило, що протягом 2022–2023 років саме digital-маркетинг став головним інструментом виживання та відновлення малого бізнесу [38, с. 19]. Зокрема, дослідники зафіксували зростання органічних позицій сайтів у пошукових системах у березень–червень 2022 року: підприємства, що продовжували публікувати контент та підтримувати активність у соціальних мережах, отримали конкурентну перевагу над тими, хто призупинив маркетингові активності [38, с. 21].

Ключові канали digital-маркетингу для МСП охоплюють такі напрями. Соціальні мережі (SMM) є найбільш поширеним і доступним інструментом. Для дизайнерського бренду зокрема, Instagram та Pinterest є пріоритетними платформами, оскільки дозволяють ефективно демонструвати продукт через візуальний контент. В постіндустріальній економіці бренд як нематеріальний актив формується саме через послідовну присутність у медіапросторі, де соціальні мережі відіграють провідну роль [39, с. 6].

Модель AIDA у контексті цифрових комунікацій МСП. Для систематизації логіки цифрових комунікацій корисно звернутися до класичної моделі AIDA (Attention — Interest — Desire — Action), яка описує послідовність психологічних станів споживача від першого контакту з брендом до здійснення покупки. Інтеграція AIDA з алгоритмами штучного інтелекту та машинного навчання

дозволяє суттєво підвищити ефективність цифрових комунікацій [40, с. 5]. У дослідженні 2022 року адаптували модель AIDA до умов МСП та дійшли висновку, що для малих підприємств «Увага» (Attention) є найбільш критичним і найбільш ресурсомістким етапом, оскільки алгоритми соціальних мереж систематично обмежують органічне охоплення малих брендів [41, с. 4]. Для дизайнерського бренду одягу логіка AIDA конкретизується так: привернення уваги через візуально сильний контент → формування інтересу через розповідь про процес створення та цінності бренду → формування бажання через відгуки та UGC → стимулювання дії через зручні канали придбання.

Контент-маркетинг передбачає створення та розповсюдження корисного контенту для формування довіри без прямої реклами. Для МСП у сфері fashion він є особливо ефективним, оскільки дозволяє демонструвати цінності бренду, процес виробництва та ідентичність засновника — елементи, що формують емоційний зв'язок з клієнтом.

SEO та контекстна реклама забезпечують видимість підприємства у момент активного пошуку споживачем. Для МСП SEO є довгостроковою інвестицією з відносно низькою вартістю підтримки після досягнення позицій.

Е-commerce та маркетплейси суттєво розширили доступ МСП до ринків без необхідності відкривати фізичні точки продажу. В Україні за 2024 рік обсяг онлайн-торгівлі досяг 239 млрд грн — на 25% більше, ніж у 2023 році, а кількість онлайн-покупців зросла до 11 млн осіб [14].

Роль даних у цифровому маркетингу МСП. Chaffey D. та Smith P. підкреслюють, що перевага цифрового маркетингу полягає не лише у нижчій вартості комунікації, але й у можливості точного вимірювання результатів [37, с. 126]. McKinsey у своєму аналізі зазначає, що роль даних у маркетингових рішеннях зростатиме: підприємства, що вже сьогодні вибудовують культуру аналітичного прийняття рішень, матимуть конкурентну перевагу незалежно від масштабу [42, с. 4].

Брендинг як довгострокова стратегічна інвестиція. Серед маркетингових інструментів брендинг посідає особливе місце, оскільки є водночас і стратегічним вибором, і результатом усіх маркетингових дій підприємства. Зозульов О. та Несторова Ю. визначають бренд як нематеріальний актив, що акумулює в собі сприйняття споживачами цінностей підприємства, його репутацію та емоційні асоціації [39, с. 5]. Карпенко Н. В. зазначає, що для МСП у нішевих ринках персональний бренд засновника та бренд підприємства нерідко зливаються в єдиний образ, що є як перевагою — автентичність, довіра, — так і ризиком через залежність від однієї особи [43, с. 215].

Котлер П., Картаджая Х. та Сетіаван А. у концепції Marketing 5.0 наголошують на зростанні значення ціннісно орієнтованого брендингу: сучасний споживач, особливо молодший, приймає рішення про покупку виходячи не лише з якості продукту, а й з того, які цінності транслиує бренд [25, с. 58]. Для українського дизайнерського бренду в умовах війни це відкриває додаткові можливості: позиціонування через підтримку місцевого виробництва, патріотичний наратив та соціальну відповідальність може стати значущим диференціатором.

Таблиця 1.5

### Порівняння маркетингових інструментів за доступністю для МСП

| Інструмент          | Рівень витрат      | Часовий горизонт результату | Придатність для малого бізнесу |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| SMM (органічний)    | Низький            | Середній (3–6 міс.)         | Дуже висока                    |
| Контент-маркетинг   | Низький            | Середній–довгий             | Дуже висока                    |
| SEO                 | Низький–середній   | Довгий (6–12 міс.)          | Висока                         |
| Таргетована реклама | Середній           | Короткий                    | Висока                         |
| Email-маркетинг     | Низький            | Короткий–середній           | Середня                        |
| Маркетплейси        | Середній (комісія) | Короткий                    | Висока                         |
| Брендинг / PR       | Змінний            | Довгий                      | Критична                       |

*Джерело: складено автором на основі [25; 35; 37; 38]*

Customer engagement і customer journey як інтегральні характеристики ефективності. У сучасній маркетинговій теорії дедалі більшого значення набуває концепція customer engagement (залученість споживача) — ступінь емоційного та поведінкового зв'язку між споживачем і брендом, що виходить за межі разової транзакції [44, с. 294]. Для МСП у нішевих ринках, зокрема у сфері дизайнерського одягу, customer engagement є ключовим показником маркетингової ефективності — більш значущим, ніж традиційні показники охоплення та частота контакту.

Hollebeek L. D. зі співавторами показують, що залученість споживача є динамічним, багатовимірним конструктом, що включає когнітивний, емоційний та поведінковий виміри [44, с. 296]. Для малого бренду, де особистий контакт з клієнтом є природною конкурентною перевагою, розвиток customer engagement є стратегічно більш виправданою інвестицією, ніж нарощування частоти рекламних показів.

Пов'язаною є концепція customer journey (шляху споживача): маркетингова стратегія має бути побудована не навколо окремих інструментів просування, а навколо цілісного досвіду споживача на кожному етапі взаємодії з брендом. Lemon K. N. та Verhoef P. C. наголошують, що кожна точка контакту є частиною маркетингової стратегії — навіть якщо підприємець не усвідомлює її стратегічного характеру [45, с. 71]. Grönroos C. у своїй концепції маркетингу послуг підкреслює, що в галузях з визначальним емоційним компонентом споживач оцінює весь досвід взаємодії з брендом — від першого контакту у соціальних мережах до якості пакування та комунікації після покупки [46, с. 78]. Ця логіка є органічно близькою до малого підприємства, здатного забезпечити персоналізований досвід, недоступний масовому виробнику.

Цифрова трансформація МСП у воєнному контексті. Бречко О. В. зазначає, що впровадження цифрових технологій є не лише маркетинговим, але й

системним управлінським завданням: воно змінює бізнес-процеси, структуру взаємодії з клієнтами та саму модель формування цінності [47, с. 26]. Melnyk L. зі співавторами розглядають цифрову трансформацію як передумову формування «цифрового суспільства» і підкреслюють, що підприємства, які ігнорують цей процес, ризикують опинитися поза межами конкурентного ринку [48, с. 34].

Адаптація маркетингових практик в умовах воєнної невизначеності

Дослідження Oklander M. та співавторів зафіксувало три принципово нові маркетингові патерни, що сформувалися серед українських МСП у 2022–2023 роках [38, с. 22–24].

Перший — ціннісне позиціонування замість продуктового. Переважна більшість досліджених підприємств перейшла від просування конкретних товарів та послуг до трансляції своєї позиції щодо війни: підтримка ЗСУ, волонтерська діяльність, інформування. Підприємства, що чітко визначили свою позицію в перші місяці вторгнення, отримали значне зростання кількості підписників та нових клієнтів.

Другий — диверсифікація ринків і каналів. Частина МСП використала кризу як стимул для виходу на нові ринки — насамперед міжнародні. За даними опитування UNDP, 40% МСП у 2023 році здійснювали зовнішньоекономічні операції [6, с. 29]. Для дизайнерського бренду одягу це відкриває можливість позиціонування на міжнародних маркетплейсах з акцентом на унікальність українського походження.

Третій — скорочення традиційних витрат при збереженні цифрової активності. Підприємства, які скоротили витрати на традиційну рекламу, але зберегли активність у соціальних мережах та контент-маркетингу, продемонстрували кращі показники відновлення [38, с. 24]. Це підтверджує тезу про те, що послідовна цифрова присутність є стратегічно важливою навіть за умов скорочення бюджетів.

Обмеження у застосуванні маркетингових інструментів малим підприємством. Незважаючи на зростання доступності digital-інструментів, малі підприємства стикаються з низкою системних обмежень. Дефіцит часу є, мабуть, найгострішою проблемою: власник МСП, що поєднує функції управлінця, продавця та виробника, фізично не має ресурсу для системної маркетингової роботи. Це призводить до фрагментарності маркетингових активностей та неможливості витримувати необхідну регулярність контенту, яка є ключовою для алгоритмічного просування в соціальних мережах.

Відсутність аналітичної культури обмежує здатність МСП вимірювати ефективність маркетингу. Логоша Р. В. зазначає, що більшість малих підприємств в Україні не використовують жодних метрик для оцінювання маркетингових активностей [49, с. 24]. Це підтверджують Кулиняк І. Я. та Базарко С. В., які встановили, що відсутність систематичної оцінки маркетингової ефективності є поширеним явищем серед українських МСП [31, с. 96].

Інформаційна асиметрія між власниками МСП та маркетинговим ринком послуг породжує недовіру: негативний досвід з недобросовісними підрядниками формує упереджене ставлення до маркетингу загалом. Ця проблема залишається актуальною і потребує системних рішень на рівні бізнес-освіти та підтримки підприємництва.

Синтез: маркетинговий інструментарій малого підприємства як система. Узагальнюючи розглянуті практики, можна стверджувати, що ефективна маркетингова система малого підприємства є не набором розрізнених інструментів, а інтегрованою моделлю, де кожен елемент підсилює інший. Для підприємства у сфері дизайнерського одягу така система включає взаємопов'язані рівні: стратегічний (позиціонування і цінності бренду), комунікаційний (SMM, контент, PR) та транзакційний (e-commerce, маркетплейси, email-маркетинг) (див. рис 1.3).

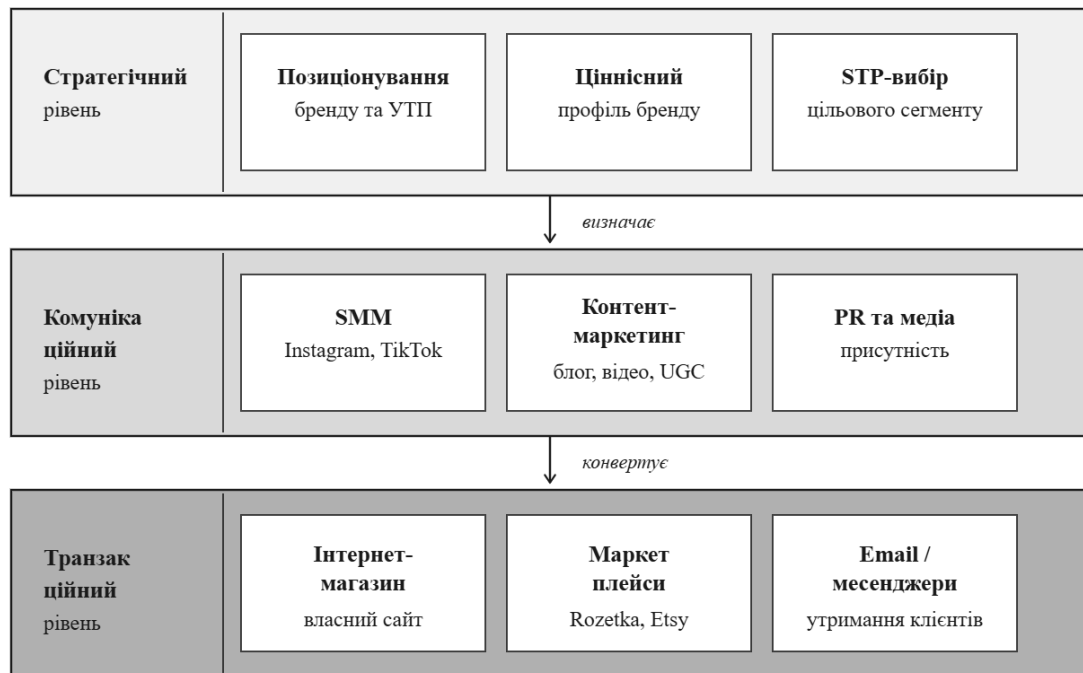


Рисунок 1.3. Інтегрована модель маркетингового інструментарію МСП

*Джерело: розроблено автором*

Принциповим є те, що кожен із цих рівнів підпорядковується стратегічному вибору, зробленому на першому рівні — позиціонуванню та ціннісному профілю бренду. Саме тому маркетингова стратегія є не синонімом маркетингового плану, а логікою, що визначає, які інструменти, в яких каналах та з яким меседжем підприємство застосовуватиме для досягнення своїх ринкових цілей.

Отже, перший розділ магістерської роботи присвячено систематизації теоретичних засад формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства. У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

По-перше, малі та середні підприємства є фундаментальним елементом ринкової економіки України: вони становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% зайнятості та генерують 64% доданої вартості. Класифікація МСП здійснюється через формально-юридичний та сутнісно-економічний підходи, між якими існує суттєвий розрив у практичному

застосуванні. Водночас сектор МСП характеризується п'ятьма групами структурних бар'єрів: фінансовою обмеженістю, феноменом «пастки малого бізнесу», дефіцитом людського капіталу, інформаційно-управлінською недостатністю та воєнною невизначеністю.

По-друге, аналіз наукових підходів до визначення маркетингової стратегії показує відсутність єдиного загальноприйнятого трактування. Принциповим є розмежування між стратегічним маркетингом як процесом та маркетинговою стратегією як його результатом. Ціннісний, процесний та ресурсно-компетентнісний підходи акцентують на різних аспектах. Для цілей даного дослідження маркетингова стратегія малого підприємства визначається як система рішень щодо цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу, що формується з урахуванням ресурсних обмежень і спрямована на формування стійкої конкурентної позиції у довгостроковій перспективі.

По-третє, класичні аналітичні інструменти (SWOT, матриця Ансоффа, STP, 4P/7P) зберігають свою пізнавальну цінність для МСП, однак потребують адаптації. Матриця BCG є малопрактичною для підприємств з вузьким продуктовим портфелем. Процес формування стратегії для МСП доцільно звести до п'яти адаптованих етапів. Принциповою рисою маркетингу МСП є маркетингова культура орієнтації на ринок, а не наявність формалізованого стратегічного плану.

По-четверте, digital-маркетинг є сьогодні основною платформою маркетингових комунікацій для малого підприємства. Дослідження українських МСП підтверджують: підприємства, що зберігали цифрову активність, відновлювалися швидше. Ефективна маркетингова стратегія МСП будується навколо трьох рівнів: стратегічного (брендинг, позиціонування), комунікаційного (SMM, контент) та транзакційного (e-commerce, маркетплейси). В умовах воєнної невизначеності ключовими адаптаційними патернами є

ціннісне позиціонування, диверсифікація каналів та збереження цифрової присутності за скороченого бюджету.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ ДИЗАЙНЕРСЬКОГО ОДЯГУ CARPOVA)

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності

Бренд авторського одягу CARPOVA функціонує на підставі діяльності фізичної особи-підприємця Данильчук Ольги Павлівни (РНОКПП 3127114686), зареєстрованої у лютому 2020 року. Основний вид діяльності — КВЕД 47.71 (роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах). Варто зазначити, що офіційна реєстрація відбулась приблизно через десять років після фактичного початку діяльності — ситуація, характерна для авторських майстерень, що органічно трансформуються з творчої практики у підприємницький проєкт і лише згодом формалізують бізнес-структуру.

Торгова марка CARPOVA на момент дослідження офіційно не зареєстрована. Це створює правовий ризик та практичну проблему у цифровому середовищі, оскільки існування схожого бренду KARPOVA ускладнює органічний пошук і може перехоплювати частину потенційної аудиторії.

Фізична точка присутності бренду — студія-шоурум за адресою: м. Вінниця, вул. Архітектора Артинова, 46. Студія відсутня на Google Maps та Apple Maps, що обмежує її доступність для клієнтів, які не мають попереднього особистого контакту з брендом. У поєднанні з форматом «лише за попереднім записом» це формує замкнений цикл: бренд досяжний переважно для тих, хто вже знає про його існування.

Операційна модель підприємства поєднує риси авторської майстерні та малосерійного виробництва. Поточна команда налічує двох швачок та одного закрійника на постійній основі; вишивальниці залучаються окремо на аутсорсингу. Розподіл функцій є чітким: Ольга Карпова відповідає за творче

керівництво, контроль якості та пряму комунікацію з клієнтками, майстрині — за пошив. Обсяг виробництва становить близько 20 виробів на місяць, що є характерним для формату Demi-Couture та забезпечує можливість контролю якості на кожному етапі. Однак це суттєве погіршення об'ємів продажів в порівнянні з довоєнним часом. Тривалість виконання замовлення варіюється від одного тижня для виробів за наявними лекалами до одного місяця для нових моделей з нуля. Приблизно 50% обсягу припадає на індивідуальний пошив або адаптацію наявних моделей. Канали збуту включають студію (за попереднім записом), Instagram (@carpova\_) та доставку по Україні й за кордон.

Ключовим операційним обмеженням є концентрація творчих, управлінських та комунікаційних функцій в одній особі. Власниця одночасно виступає дизайнером, технологом, менеджером та «обличчям» бренду. Зважаючи на паралельне ведення іншого бізнесу та дефіцит кваліфікованих швачок, спричинений воєнною міграцією після лютого 2022 року, це обмеження набуває стратегічного характеру та визначає верхню межу виробничої потужності підприємства.

Асортимент бренду охоплює шість категорій: верхній одяг, костюми, сукні, блузи та сорочки, вишиванки з ручною вишивкою хрестиком, а також базовий повсякденний одяг (светри, лонгсліви, джинси). Повна асортиментна матриця з деталізацією за виробами, тканинами та цінами наведена у додатку А.

Цінова архітектура охоплює діапазон 1 800–14 400 грн, де ядро портфеля зосереджене в сегменті 4 000–12 000 грн. Модель ціноутворення є гібридною: витратний підхід (cost-plus) з маржею близько 30% поєднується з елементами ціноутворення на основі вартості (value-based pricing) у категоріях верхнього одягу та вишиванок. Цінова політика залишається стабільною попри зростання собівартості внаслідок курсової нестабільності та ускладнення постачання тканин після 2022 року. Таке рішення свідчить про пріоритет збереження лояльності існуючої клієнтської бази над короткостроковою оптимізацією маржі.

Принциповою проблемою є непередбачуваність фінальної ціни при індивідуальному пошиві: вона формується лише після виконання замовлення. Така практика є зрозумілою з виробничої точки зору, однак з маркетингової вона ускладнює планування бюджету для нових клієнток і є одним із виявлених бар'єрів на шляху до першої покупки. Детальніше це питання розглядається у підрозділі 2.3.

Конкурентна перевага продуктової пропозиції формується навколо трьох характеристик, виявлених у ході інтерв'ю з постійною клієнткою бренду: можливість зібрати цілісну капсулу одягу в єдиній стилістиці, стабільна якість виробів та гарантована ексклюзивність, оскільки кожен виріб існує в 1–2 екземплярах. Саме ця тріада пояснює, чому клієнтки повертаються. За оцінкою власниці, близько 60% клієнток є постійними, а основним каналом залучення нових залишається сарафанне радіо.

CARPOVA функціонує у сегменті демі-кутюр (Demi-Couture) — ніші між масовим виробництвом готового одягу (*prêt-à-porter*) та ексклюзивною високою модою (*haute couture*). Цей сегмент характеризується поєднанням індивідуального підходу та відносно доступної для преміум-сегменту ціни, що дозволяє охоплювати аудиторію, яка прагне ексклюзивності, але не готова до витрат найвищого цінового сегмента. Детальніше позиціонування бренду у вертикальній структурі ринку відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Позиціювання CARPOVA у вертикальній структурі fashion-ринку**

| Параметр               | Mass Market         | Prêt-à-Porter   | CARPOVA / Demi-Couture             | Haute Couture      |
|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------------------|--------------------|
| Тираж                  | Масовий             | Обмежений       | 1–2 екземпляри                     | 1 екземпляр        |
| Ціна (сукня)           | 500–2 000 грн       | 2 000–6 000 грн | 4 000–14 000 грн                   | від 50 000 грн     |
| Контакт з дизайнером   | Відсутній           | Мінімальний     | Прямий, особистий                  | Прямий             |
| Кастомізація           | Відсутня            | Часткова        | ~50%                               | Повна              |
| Гарантія якості        | Відсутня            | Рідко           | 3–5 років                          | —                  |
| Тканини                | Переважно синтетика | Різні           | Натуральні, Італія                 | Ексклюзивні        |
| Ключовий диференціатор | Ціна та доступність | Бренд           | Ексклюзивність + особистий контакт | Статус + мистецтво |

*Джерело: складено автором.*

Для аналізу ціннісного виміру застосовано дві взаємодоповнювальні моделі — «Золоте коло» Sinek (2009) та призму ідентичності Kapferer (2012). У сукупності вони дозволяють охарактеризувати бренд як зсередини, через цілі та цінності засновниці, так і ззовні, через призму сприйняття споживача.

Модель «Золотого кола» структурує призначення бренду через три рівні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ціннісна архітектура CARPOVA за моделлю «Золотого кола»**

| Рівень | Питання          | Відповідь CARPOVA                                                                                                                                            |
|--------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WHY    | Навіщо існує?    | Створювати одяг, який не лише носить, а відчувається. «Ексклюзив — це про відчуття. Про той особливий дотик, коли ти вдягася річ, яка існує тільки для тебе» |
| HOW    | Як реалізується? | Вироби в 1–2 екземплярах; натуральні тканини переважно італійського виробництва; особистий контакт із клієнткою на кожному етапі; гарантія якості 3–5 років  |
| WHAT   | Що виробляє?     | Жіночий авторський одяг Demi-Couture: пальта, косухи, костюми, сукні, вишиванки з ручною вишивкою хрестиком. Слоган: CARPOVA — clothes with a soul           |

*Джерело: складено автором на основі інтерв'ю з власницею бренду, квітень 2026 р.*

Характерно, що рівень WHY у CARPOVA є не маркетинговою конструкцією, а органічним відображенням особистої філософії засновниці. Саме це пояснює переконливість бренду для цільової аудиторії: вибір CARPOVA мотивований не раціональним порівнянням альтернатив, а довірою до конкретної людини та її бачення. Цей висновок підтверджується свідченням постійної клієнтки, яка як головні причини повторних покупок назвала можливість зібрати капсулу, якість та ексклюзивність — тобто саме ті характеристики, що відповідають рівням HOW і WHAT моделі.

Для поглиблення аналізу брендової ідентичності застосовано призму Karferer, яка розкриває шість граней бренду (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Призма ідентичності бренду CARPOVA

| Грань         | Зміст для CARPOVA                                                                                                                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фізичність    | Архітектурний крій, великі лацкани, брюки-палаццо. Вишивка хрестиком як знаковий акцент. Палітра: бордо, смарагд, чорний, беж. Натуральні тканини — вовна, шовк, альпака, льон |
| Особистість   | Архетип: Творець + Бунтар. Бренд конструює простір навколо жінки, а не підпорядковує жінку стандартам моди                                                                     |
| Культура      | Українська ідентичність через вишивку та традиційні форми у сучасному прочитанні, без фольклорної «музейності»                                                                 |
| Відносини     | Довгострокові особисті стосунки між дизайнером і клієнткою як основа моделі продажів. «Вони звикають до мене і вже не можуть повернутись до звичайного магазину»               |
| Відображення  | Жінка 30–50 років, самодостатня, яка свідомо обирає якість над кількістю                                                                                                       |
| Самоконцепція | Гармонія з собою, комфорт у кожному русі та впевненість у власній унікальності                                                                                                 |

*Джерело: складено автором на основі інтерв'ю з власницею бренду та спостереження у студії, квітень 2026 р.*

Узагальнюючи, можна констатувати, що шість граней призми формують цілісний образ без суперечностей. Для підприємства, що розвивалось органічно без формального стратегічного планування, це є суттєвою конкурентною перевагою, яку важко скопіювати. Водночас ця узгодженість є проєкцією особистості засновниці, а не самостійною системою цінностей бренду, що формує стратегічний ризик надмірної залежності від однієї людини.

Таким чином, CARPOVA є прикладом підприємства, що сформувало стійку ціннісну пропозицію та лояльну клієнтську базу в умовах відсутності системної маркетингової стратегії. Основу цієї моделі складають якість продукту, особиста репутація та механізм сарафанного радіо. Така модель цілком відповідає концепції підприємницького маркетингу [35], однак її масштабування потребує переходу від інтуїтивного до стратегічного підходу.

## 2.2. Аналіз ринку та конкурентного середовища

PESTEL-аналіз (табл. 2.4) дозволяє систематизувати вплив макросередовища на діяльність підприємства. На відміну від стандартного переліку факторів, у цьому дослідженні кожен фактор оцінено за двома параметрами: ймовірністю реалізації впливу (1 — низька, 2 — середня, 3 — висока) та силою впливу на бізнес (1 — незначний, 2 — помірний, 3 — суттєвий). Добуток цих оцінок визначає пріоритет фактора від 1 до 9.

Таблиця 2.4

### PESTEL-аналіз бренду CARPOVA

| Група           | Фактор                                                                                                          | Характер   | Ймовірність (1–3) | Сила впливу (1–3) | Пріоритет |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Політичний      | Повномасштабне вторгнення РФ: скорочення команди через міграцію; водночас зростання попиту на «Made in Ukraine» | Двоїстий   | 3                 | 3                 | 9         |
| Економічний     | Зниження купівельної спроможності населення — звуження платоспроможної аудиторії                                | Негативний | 3                 | 2                 | 6         |
|                 | Курсова нестабільність — здорожчання імпортованих тканин, тиск на собівартість                                  | Негативний | 3                 | 2                 | 6         |
|                 | Збереження платоспроможного класу у Вінниці (підприємці, топ-менеджери)                                         | Позитивний | 2                 | 3                 | 6         |
| Соціокультурний | Зростання попиту на «Made in Ukraine» як ціннісний вибір                                                        | Позитивний | 3                 | 3                 | 9         |

Продовження табл. 2.4

| Група         | Фактор                                                                    | Характер   | Ймовірність (1–3) | Сила впливу (1–3) | Пріоритет |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Економічний   | Slow fashion як глобальний тренд — запит на якість та довговічність       | Позитивний | 2                 | 3                 | 6         |
|               | Повернення до культурної ідентичності — зростання попиту на вишиванки     | Позитивний | 3                 | 2                 | 6         |
|               | Релокація частини платоспроможної аудиторії за кордон                     | Двоїстий   | 3                 | 2                 | 6         |
| Технологічний | Instagram як торгова платформа з рівним доступом для регіональних брендів | Позитивний | 3                 | 2                 | 6         |
|               | Зростання e-commerce +25% у 2024 р. — потенціал дистанційних продажів     | Позитивний | 3                 | 2                 | 6         |
| Правовий      | Незареєстрована торгова марка — ризик плутанини з KARPOVA                 | Негативний | 2                 | 3                 | 6         |
| Екологічний   | Зростаючий запит на натуральні матеріали відповідає асортименту бренду    | Позитивний | 2                 | 2                 | 4         |

*Джерело: складено автором.*

Узагальнюючи, можна констатувати, що зовнішнє середовище є неоднозначним для CARPOVA. Найвищий пріоритет мають два чинники — наслідки повномасштабного вторгнення та зростання попиту на «Made in Ukraine». Парадоксально, але ці фактори є взаємопов'язаними: війна спричинила операційну кризу (скорочення команди), але водночас сформувала нову ціннісну рамку споживання, у якій CARPOVA як локальний виробник отримує природні переваги. Бренд, що виробляє в Україні, з натуральних матеріалів, з культурними кодами у виробі — відповідає запиту, який виник саме після лютого 2022 року.

Окремої уваги заслуговує фактор релокації аудиторії. Частина платоспроможних клієнтів виїхала за кордон, проте ця ж аудиторія демонструє підвищений інтерес до українських брендів як способу підтримки локального виробника. Це перетворює потенційну загрозу на можливість — за умови розвитку онлайн-каналу та доставки.

У межах дослідження особливої ваги набуває оцінка структури конкурентного середовища, що дозволяє визначити реальні джерела конкурентного тиску та потенційні вразливості бізнесу (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Аналіз п'яти сил Портера для CARPOVA

| Сила               | Інтенсивність                     | Обґрунтування                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Існуючі конкуренти | Низька у Вінниці / Середня онлайн | Жоден з національних брендів Demi-Couture (Bevza, Litkovska, BOBKOVA) не має фізичної присутності у Вінниці. В онлайн-просторі конкуренція присутня, але нівелюється особистим форматом продажів CARPOVA                                     |
| Нові гравці        | Висока                            | Низький бар'єр входу через Instagram. Однак 15 років досвіду, сформована лояльна база та репутація засновниці формують суттєвий бар'єр імітації                                                                                              |
| Товари-замінники   | Середня                           | Mass market є замінником за функцією, але не за цінністю. Київські онлайн-дизайнери — замінники за продуктом, але без особистого контакту. Мережеві магазини (Guess, Reserved, Bugatti) — замінники за доступністю, але не за ексклюзивністю |
| Постачальники      | Висока                            | Залежність від імпортних тканин (Італія). Після 2022 року основний канал постачання порушено, перехід на альтернативні джерела підвищує транзакційні витрати                                                                                 |
| Покупці            | Середня                           | ~60% постійних клієнтів з високою лояльністю формують стабільний попит. Водночас преміальна ціна звужує аудиторію нових покупців, підвищуючи їхню переговорну силу                                                                           |

*Джерело: складено автором на основі [57].*

Аналіз узагальнених даних табл. 2.5 свідчить про те, що сегмент є структурно привабливим для CARPOVA. Головні структурні ризики зосереджені на боці постачання та потенційного входу нових Instagram-майстринь у нижчому ціновому діапазоні. Порівняльний аналіз зазначених факторів вказує на наявність стратегічного розриву саме у сфері постачання: залежність від єдиного географічного джерела тканин формує операційну вразливість, яка не компенсується ринковою позицією.

Для об'єктивної оцінки конкурентного поля необхідно вийти за межі порівняння лише за кількістю підписників у соціальних мережах. Конкурентне середовище CARPOVA є неоднорідним та формується учасниками різних типів (додаток Б).

Аналітичне групування конкурентів дозволяє стверджувати: конкурентне поле є сегментованим і різномірним. Перша група — масові бренди (VOVK, Andre Tan, Guess, Reserved, Bugatti) — не є прямими конкурентами CARPOVA за продуктом, однак конкурують за увагу та гаманець тієї ж аудиторії, пропонуючи зручність, впізнаваність та нижчу ціну. Друга група — авторські бренди та дизайнери (SHER17, Мережка) — є прямими конкурентами за форматом та ціновим сегментом. Третя група — київські Demi-Couture бренди (Bevza, Litkovska) — конкурують онлайн, але не мають фізичної присутності у Вінниці, що є суттєвою обставиною для аудиторії, яка цінує особистий контакт.

Показово, що CARPOVA при відносно невеликій кількості підписників забезпечує стабільний потік клієнтів. Це підтверджує те, що в форматі Demi-Couture особистий контакт та репутація засновниці виконують роль, яку у великих брендів відіграє маркетинговий бюджет.

З огляду на обмеженість статистичної звітності малого бізнесу, автором застосовано метод апроксимації через цифровий замір потенційної аудиторії за допомогою Meta Ads Manager. Для таргетингу використано параметри, що відповідають профілю цільової клієнтки CARPOVA: стать — жінки; вік — 25+;

інтереси — Boutiques (retailers), Luxury goods (retail), часті подорожі як індикатор платоспроможності. Результати виміру наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка потенційного ринку CARPOVA

| Географія         | Приблизний розмір аудиторії | Коментар                                                  |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Україна (загалом) | 2 800 000 — 3 300 000 осіб  | Платоспроможна жіноча аудиторія з відповідними інтересами |
| Вінниця           | 62 100 — 73 000 осіб        | Локальна аудиторія — потенційні клієнтки студії           |

*Джерело: складено автором на основі Meta Ads Manager, квітень 2026 р.*

Зважаючи на обмеження методу — Meta Ads Manager оцінює потенційне охоплення, а не реальну купівельну поведінку, — наведені дані слід інтерпретувати як верхню межу потенційного ринку. Тим не менш, навіть при консервативному припущенні про конверсію 0,1–0,5% від локальної аудиторії, потенційна клієнтська база у Вінниці складає від 60 до 365 унікальних клієнток — значно більше, ніж може обслужити підприємство при поточній виробничій потужності. Це означає, що обмеженням зростання є не ринок, а операційна та маркетингова спроможність бренду.

Сегментація здійснена на основі чотирьох ознак: географічної, демографічної, психографічної та поведінкової. Дані, наведені у табл. 2.7, ґрунтуються на якісних джерелах — інтерв'ю з власницею та постійною клієнткою бренду, що є методологічним обмеженням дослідження.

Таблиця 2.7

**Сегментація споживачів CARPOVA**

| Ознака        | Сегмент        | Характеристика                                                          |
|---------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Географічна   | Ядро           | Вінниця та область — клієнтки відвідують студію особисто                |
|               | Розширена      | Інші міста України — дистанційні замовлення через Instagram             |
|               | Перспективна   | Діаспора та релоковані українці — вишиванки як культурний зв'язок       |
| Демографічна  | Вік            | 35–55 років                                                             |
|               | Дохід          | Вище середнього; готовність до спонтанної покупки \$200–300             |
|               | Зайнятість     | Власниці бізнесу, топ-менеджерки, активні в соціальному житті           |
| Психографічна | Цінності       | Якість понад кількість; підтримка локального виробника; slow fashion    |
|               | Страхи         | Прийти на захід в однаковому вбранні з іншою                            |
|               | Мотивація      | Автентичність, унікальність, особистий зв'язок із майстром              |
| Поведінкова   | Модель покупки | Купують комплектами; повертаються раз на пів-рік для поповнення капсули |
|               | Перший контакт | Переважно сарафанне радіо; рідше — Instagram                            |
|               | Лояльність     | Висока: близько 60% є постійними клієнтками                             |

*Джерело: складено автором на основі інтерв'ю з власницею та постійною клієнткою бренду, квітень 2026 р.*

На основі проведеної сегментації виокремлено три персони цільової аудиторії.

*Персона 1. «Статусна бізнес-леді».* Жінка 40–50 років, власниця медичної клініки або нотаріальної практики у Вінниці. Купує CARPOVA капсулами:

«підбери мені все на сезон». Ключовий тригер вибору — гарантія унікальності та ідеальна посадка. Відвідування студії є ритуалом, а не просто шопінгом.

*Персона 2. «Творча інтелектуалка».* Жінка 30–40 років, архітекторка або дизайнерка інтер'єрів. Важлива «душа» речі та розуміння того, хто і як її створив. Готова чекати на виконання замовлення та платити за автентичність

*Персона 3. «Свідома патріотка».* Жінка 35–45 років, релокована за кордон. Вишиванка CARPOVA є одночасно підтримкою українського виробника і способом зберегти культурний зв'язок на відстані. Замовляє дистанційно через Instagram.

Customer Journey Map дозволяє проаналізувати досвід клієнтки на кожному етапі взаємодії з брендом та виявити точки розриву між очікуваннями та реальністю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Customer Journey Map бренду CARPOVA

| Етап             | Що відбувається                                   | Канал               | Сильна сторона                           | Гар / Поточна метрика                                         |
|------------------|---------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Перше знайомство | Дізнається через рекомендацію або Instagram       | Сарафан / Instagram | Органічна довіра до джерела              | Плутанина CARPOVA / KARPOVA при пошуку                        |
| Вивчення профілю | Гортає публікації, шукає ціни та умови замовлення | Instagram           | Автентичний контент, жива людина в кадрі | Ціна відсутня у ~30–40% постів; немає Highlight «Як замовити» |
| Перший контакт   | Пише в DM або телефонує                           | DM / телефон        | Ольга відповідає особисто                | Відсутня автовідповідь; немає стандарту реакції               |
| Консультація     | Приїжджає до студії або спілкується онлайн        | Особисто / онлайн   | Повна увага, індивідуальний підбір       | Студія відсутня на Google Maps                                |

Продовження таблиці 2.8

| Етап             | Що відбувається                  | Канал               | Сильна сторона                | Гар / Поточна метрика                                        |
|------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Покупка          | Погоджує деталі, оплачує         | Особисто / переказ  | Висока довіра до процесу      | При інд. пошиві ціна невідома заздалегідь                    |
| Очікування       | Чекає виконання замовлення       | —                   | Якість виправдовує очікування | Відсутній чіткий дедлайн для клієнтки                        |
| Отримання        | Приміряє готовий виріб           | Особисто / доставка | Стабільно висока якість       | Отримує в брендованому крафтовому пакеті                     |
| Повторна покупка | Повертається через пів-рік — рік | Особисто / DM       | 60% постійних клієнток        | Відсутнє системне нагадування; немає механіки збору відгуків |

*Джерело: складено автором на основі інтерв'ю з власницею та контент-аналізу @carpova\_, квітень 2026 р.*

Найбільша кількість розривів зосереджена на ранніх етапах взаємодії — першому знайомстві, вивченні профілю та першому контакті. Саме тут виникає найбільше «тертя» для нових клієнток, які ще не мають особистого досвіду з брендом. Починаючи з етапу консультації, досвід клієнтки є стабільно позитивним. Це означає, що головне завдання маркетингової стратегії — не поліпшення продукту чи сервісу, а зниження бар'єрів для першого кроку.

### 2.3. Оцінка існуючої маркетингової стратегії підприємства

Комплекс маркетингу 7P є базовим інструментом діагностики маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг. Кожен елемент оцінено за шкалою 1–5, де 1 — критичний гар, 5 — конкурентна перевага. Поруч зі

значенням поточного стану зазначено бажаний стан, досягнення якого є орієнтиром для розділу 3 (табл. 2.9).

Комплекс маркетингу 7P є базовим інструментом операційної діагностики маркетингової діяльності підприємства. Розширена модель, що доповнює класичні 4P елементами People, Process та Physical Evidence, є особливо релевантною для підприємств преміального сегменту, де якість взаємодії з клієнтом є невід'ємною частиною ціннісної пропозиції [26]. Кожен елемент оцінено за шкалою 1–5, де 1 — критичний стратегічний розрив, 5 — беззаперечна конкурентна перевага.

Product (Продукт) — 5/5

- Жіночий авторський одяг Demi-Couture в різних категоріях: верхній одяг, костюми, сукні, блузи, вишиванки, базові речі.
- Вироби в 1–2 екземплярах — гарантована ексклюзивність кожного виробу.
- ~50% обсягу — індивідуальний пошив або адаптація під параметри клієнтки.
- Ручна вишивка хрестиком як унікальна техніка, що є важко відтворюваною компетенцією.
- Натуральні тканини переважно італійського виробництва — вовна, шовк, альпака, льон.
- Гарантія якості 3–5 років: безкоштовний ремонт і заміна фурнітури — конкурентна диференціація, що матеріалізує цінність виробу.
- Крій адаптується до тіла клієнтки, а не навпаки — нівелює зміни ваги, забезпечує довготривалий комфорт.
- Продуктова пропозиція відповідає всім критеріям VRIO: цінна, рідкісна, важко імітована, частково організована.

Price (Ціна) — 3/5

- Ціновий діапазон 1 800–14 400 грн відповідає сегменту Demi-Couture

та якісним характеристикам продукту.

- Модель ціноутворення — cost-plus (~30% маржа) з елементами value-based pricing у категоріях верхнього одягу та вишиванок.
- Цінова стабільність після 2022 року — свідоме рішення на користь утримання лояльної бази попри зростання собівартості.
- Gap 1: при індивідуальному пошиві (~50% обсягу) фінальна ціна формується лише після виконання замовлення — бар'єр для нових клієнток, що не можуть заздалегідь оцінити бюджет.
- Gap 2: ціна відсутня у ~30–40% продуктових публікацій в Instagram — ускладнює оцінку пропозиції та сигналізує про недоступність.
- Собівартість не систематизована за категоріями — унеможливлює обґрунтований перегляд цін у разі зростання витрат.

Place (Місце/Розподіл) — 2/5

- Три канали збуту: студія-шоурум (за попереднім записом), Instagram (@carpova\_), доставка по Україні та за кордон.
- Студія розташована у Вінниці (вул. Архітектора Артинова, 46) і є основною точкою продажу для місцевої аудиторії.
- Gap 1: студія відсутня на Google Maps та Apple Maps — нова клієнтка не може знайти бренд самостійно через картографічні сервіси.
- Gap 2: формат «лише за попереднім записом» без чіткого механізму запису формує замкнений цикл: бренд доступний переважно для тих, хто вже знає про його існування.
- Gap 3: потенціал онлайн-каналу та доставки суттєво недовикористаний — системна комунікація про можливість дистанційного замовлення відсутня.
- Gap 4: плутанина у пошуку через схожу назву конкурента KARPOVA — частина органічного трафіку перехоплюється.

Promotion (Просування) — 2/5

- Основний канал — Instagram (@carpova\_): 4 264 підписники, 713 публікацій, органічне зростання без платної реклами.
  - Допоміжні канали: сарафанне радіо (основний канал залучення), участь у показах (репутаційний PR).
  - Середній ER ~2,5% — нижче галузевого бенчмарку 2,8–4,5% для nano/micro-fashion-брендів [56].
  - Особисті пости Ольги мають ER ~4% проти ~1,76% у продуктових — аудиторія реагує на людину, а не на продукт.
  - Gap 1: відсутні Reels — основний алгоритмічний формат охоплення нової аудиторії у 2024–2026 рр.
  - Gap 2: CTA майже відсутній — комунікація не спрямовує клієнтку до наступного кроку.
  - Gap 3: ціна відсутня у ~30–40% продуктових постів — знижує конверсію на етапі Desire.
  - Gap 4: відсутні Highlights з навігаційною структурою («Як замовити», «Асортимент», «Відгуки»).
  - Gap 5: відсутній social proof — жодних публічних відгуків або кейсів клієнток.
- People (Люди) — 4/5
- Ольга Карпова — дизайнер, технолог, комунікатор і «обличчя» бренду одночасно.
  - Персональна залученість засновниці забезпечує рівень сервісу, недосяжний для стандартизованих брендів.
  - Клієнтська взаємодія має формат high-touch: індивідуальна консультація, особистий підбір, пряма комунікація з майстром.
  - Особистий бренд Ольги є ключовим каналом довіри: саме її голос у соцмережах генерує вдвічі вищий ER, ніж продуктовий контент.
  - Gap: концентрація всіх ролей в одній особі — ~80 годин на місяць

адміністративних функцій — витісняє творчий та стратегічний час засновниці

- Process (Процес) — 4/5
- Чіткий операційний ланцюжок: запис → консультація → підбір → пошив → примірка → видача.
- Тривалість виготовлення: від 1 тижня (наявні лекала) до 1 місяця (нова модель) — відповідає стандартам сегменту.
- Процес відповідає очікуванням преміального сервісу: індивідуальна увага та контроль якості на кожному етапі.
- Gap 1: відсутні стандартизовані терміни виконання для клієнтки — невизначеність очікування.
- Gap 2: відсутня автовідповідь у DM — час реакції залежить від поточної завантаженості Ольги.
- Gap 3: відсутня систематизована механіка запиту відгуку після покупки — задоволені клієнтки не конвертуються в публічних амбасадорів.

Physical Evidence (Фізичні докази) — 3/5

- Студія-шоурум є основною матеріальною точкою контакту з брендом — простір примірки та консультації.
- Якість виробу є найпереконливішим фізичним свідомством бренду: гарантія 3–5 років підтверджується реальним досвідом клієнток.
- Instagram-стрічка виконує функцію цифрового шоуруму, проте не має послідовної колористики та візуального стилю.
- Gap 1: відсутня брендovaná упаковка — виріб передається клієнтці без жодного фізичного маркера бренду, окрім самого виробу.
- Gap 2: гарантія 3–5 років недостатньо комунікується у контенті — один із найсильніших диференціаторів залишається майже непомітним для нової аудиторії.
- Gap 3: студія відсутня на картах — унеможливорює використання геолокації як інструменту залучення.

Таблиця 2.9

**Аналіз комплексу маркетингу 7P бренду CARPOVA**

| Елемент           | Оцінка (1–5) | Ключова перевага                              | Критичний gap                               |
|-------------------|--------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Product           | 5            | Ексклюзивність + гарантія + унікальна техніка | —                                           |
| Price             | 3            | Стабільна цінова політика                     | Ціна при інд. пошиві невідома заздалегідь   |
| Place             | 2            | Власна студія у Вінниці                       | Відсутність на картах; закритий доступ      |
| Promotion         | 2            | Автентичний контент; особиста присутність     | Відсутність СТА, social proof, Reels        |
| People            | 4            | Персональний сервіс high-touch                | Надмірна концентрація функцій в одній особі |
| Process           | 4            | Чіткий ланцюжок взаємодії                     | Відсутність стандартів термінів та відгуків |
| Physical evidence | 3            | Якість виробу як матеріальний доказ           | Відсутність брендованої упаковки            |

*Джерело: складено автором.*

Комплекс маркетингу CARPOVA має асиметричну структуру. Product і People є беззаперечними конкурентними перевагами, тоді як Place і Promotion є критичними розривами з оцінками 2. Порівняльний аналіз зазначених параметрів вказує на наявність стратегічного розриву саме у сфері доступності та комунікацій: ці два елементи безпосередньо обмежують здатність бренду залучати нових клієнтів та конвертувати їхній інтерес у перший контакт. При цьому усунення цих розривів не потребує суттєвих фінансових вкладень — насамперед це питання систематизації.

Instagram (@carpova\_) є єдиним активним цифровим каналом бренду: він одночасно виконує функції вітрини, каталогу, каналу комунікації та точки

контакту з потенційними клієнтками. Зважаючи на це, якість комунікації в Instagram фактично визначає ефективність всього маркетингу бренду. Для структурованої оцінки ефективності цього каналу застосовано модель AIDA [40; 41], яка описує послідовність психологічних станів споживача від першого контакту з брендом до здійснення покупки. Базові показники акаунту наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Базові показники акаунту @саррова\_ (квітень 2026 р.)**

| Показник                  | Значення           | Коментар                                                                        |
|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Підписники                | 4 264              | Органічне зростання без таргетованої реклами                                    |
| Публікації                | 713                | Активна присутність упродовж кількох років                                      |
| Перегляди відео           | 1 000–8 217        | Пік — відео з логотипом бренду                                                  |
| Лайки: особисті пости     | 100–242            | Найвища залученість — Ольга в кадрі                                             |
| Лайки: продуктові пости   | 30–120             | Нижча залученість без особистої присутності                                     |
| Ціна у продуктових постах | Присутня у ~60–70% | У 30–40% постів ціна відсутня                                                   |
| Заклики до дії (СТА)      | Майже відсутні     | «Пишіть у коментарях», «за записом у дірект» — без конкретного наступного кроку |

*Джерело: складено автором на основі відкритих даних @саррова\_, квітень 2026 р.*

Розрахунок Engagement Rate. На основі публічно доступних даних розраховано ER за формулою:  $ER = (\text{середня кількість лайків} / \text{кількість підписників}) \times 100\%$ . Для продуктових постів:  $ER \approx (75 / 4\,264) \times 100\% \approx 1,76\%$ . Для особистих постів:  $ER \approx (171 / 4\,264) \times 100\% \approx 4,01\%$ . Середньозважений ER

з урахуванням контент-міксу (~30% особисті, ~70% продуктиві) становить приблизно 2,5%.

Для порівняння: галузевий бенчмарк для fashion-брендів у категорії nano/micro-influencer (1 000–10 000 підписників) складає 2,8–4,5% за даними InfluenceFlow (2026) [56]. Таким чином, загальний ER CARPOVA перебуває на нижній межі норми, тоді як ER особистих постів відповідає середньому значенню по галузі. Це є кількісним підтвердженням ключового спостереження: аудиторія підписана на людину, а не на продукт.

Детальний аналіз комунікацій через модель AIDA див. у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз Instagram @carpova\_ через модель AIDA**

| Етап      | Завдання                                           | Поточний стан                                                                       | Оцінка     | Gap                                                                             |
|-----------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Attention | Потрапити до поля зору нової клієнтки              | Органічне охоплення через 713 публікацій; алгоритм обмежує охоплення малих акаунтів | Задовільно | Відсутні Reels — основний алгоритмічний інструмент охоплення у 2024–2026 рр.    |
| Interest  | Утримати увагу, викликати бажання дізнатись більше | Автентичний контент з особистою присутністю дизайнерки; behind-the-scenes           | Добре      | Нерегулярна публікація; відсутня єдина редакційна логіка                        |
| Desire    | Сформувати намір придбати                          | Продуктові пости з вказівкою ціни, матеріалу, гарантії та адреси шоуруму            | Задовільно | Ціна відсутня у 30–40% постів; немає відгуків як соціального доказу             |
| Action    | Конвертувати інтерес у перший контакт              | «Пишіть у коментарях», «за записом у дірект» — без чіткого СТА                      | Слабо      | Відсутня автовідповідь; немає Highlight «Як замовити»; незрозумілий перший крок |

*Джерело: складено автором на основі контент-аналізу @carpova\_ та моделі AIDA [40; 41].*

CARPOVA ефективно справляється з етапом Interest завдяки автентичному контенту, однак системно програє на етапах Attention та Action. Зважаючи на те, що Instagram є єдиним каналом залучення нових клієнток після сарафанного радіо, ці розриви мають прямий вплив на динаміку клієнтської бази. Фактично, конверсія між інтересом і дією залежить виключно від ініціативи самої клієнтки — що є суттєвим бар'єром у преміальному сегменті, де рішення про покупку потребує значного рівня довіри.

VRIO-аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси та компетенції підприємства з точки зору їхнього потенціалу для формування стійкої конкурентної переваги. Детально описано в додатку В. Стійкі конкурентні переваги CARPOVA зосереджені навколо особистості засновниці та накопиченого нею досвіду. Ці ресурси є рідкісними і важко імітованими за своєю природою. Водночас вони є «організованими» лише частково — їхній потенціал не підкріплений системними маркетинговими процесами, які б забезпечували масштабування цих переваг.

Матриця Ансоффа систематизує можливі напрями зростання підприємства через дві осі: продукт (наявний / новий) та ринок (наявний / новий) (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Матриця Ансоффа для CARPOVA**

|                      | <b>Наявний продукт</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Новий продукт</b>                                                                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наявний ринок</b> | <b>Проникнення на ринок</b><br>Збільшення частоти покупок існуючих клієнтів. Залучення нових клієнтів у Вінниці через системний SMM та розвиток Instagram-воронки.<br>Запровадження механіки рекомендацій | <b>Розвиток продукту</b> Розширення лінійки вишиванок. Введення аксесуарів у тій самій стилістиці. Капсульні колекції з тематичним наративом            |
| <b>Новий ринок</b>   | <b>Розвиток ринку</b> Вихід на аудиторію діаспори через онлайн-канал. Присутність на міжнародних маркетплейсах (Etsy). Охоплення клієнтів з інших міст через доставку                                     | <b>Диверсифікація</b> Колаборації з культурними проєктами. Майстер-класи з вишивки як освітній формат. Лімітовані колекції для корпоративних подарунків |

*Джерело: складено автором на основі [59].*

Отже, пріоритетними для CARPOVA є стратегії проникнення на наявний ринок та розвитку ринку через онлайн-канал. Перша є найменш ризикованою та найбільш актуальною: наявна клієнтська база і продукт є сильними, а основний гар — у маркетингових комунікаціях. Друга не потребує зміни продукту, а лише розвитку каналів збуту та комунікацій. Стратегії розвитку продукту та диверсифікації доцільно розглядати як середньострокові перспективи після стабілізації операційної моделі.

На основі проведеного аналізу складено SWOT-матрицю з перехресними стратегіями SO/WO/ST/WT, що є завершальним синтетичним інструментом діагностики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**SWOT-аналіз та матриця перехресних стратегій CARPOVA**

|                                                                                                                                                              | <b>Сильні сторони (S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Слабкі сторони (W)</b>                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                              | S1. 15 років досвіду та репутація S2. Лояльна база: ~60% постійних клієнтів S3. Вироби в 1–2 екз., ексклюзивність S4. Гарантія якості 3–5 років S5. Ручна вишивка хрестиком S6. Натуральні тканини (Італія)                                                                      | W1. Всі ролі зосереджені в одній особі W2. Відсутність системної маркетингової стратегії W3. Нестабільне постачання тканин W4. Студія відсутня на картах W5. Незареєстрована торгова марка W6. Відсутність аналітики та CRM                  |
| <b>Можливості (O)</b> O1. «Made in Ukraine» O2. Slow fashion O3. Instagram як рівна платформа O4. E-commerce +25% O5. Діаспора                               | <b>SO</b> S1+S5+O1: Посилення позиціонування через автентичний «Made in Ukraine» наратив з акцентом на вишивку для діаспорної аудиторії S2+S3+O2: Розробка капсульних пропозицій під slow fashion наратив S4+O4: Системна онлайн-доставка з гарантією як конкурентним аргументом | <b>WO</b> W2+O3: Розробка системної SMM-стратегії з воронкою для нових клієнтів W4+O4: Реєстрація студії на Google Maps як перший крок до зростання доступності W6+O4: Впровадження базової аналітики для обґрунтованих маркетингових рішень |
| <b>Загрози (T)</b> T1. Дефіцит швачок T2. Курсова нестабільність T3. Instagram-майстрині T4. Плутанина CARPOVA / KARPOVA T5. Залежність від єдиної платформи | <b>ST</b> S1+S4+T3: Посилення комунікації навколо гарантії якості та досвіду як диференціаторів від Instagram-майстринь S5+T3: Акцент на ручній вишивці як складно відтворюваній компетенції S3+T4: Реєстрація торгової марки CARPOVA                                            | <b>WT</b> W3+T2: Диверсифікація постачальників тканин — Польща, Туреччина як альтернатива W2+T5: Розвиток додаткових каналів комунікації (email, Telegram) W1+T1: Поступове делегування комунікаційних функцій                               |

*Джерело: складено автором.*

Аналітичне групування факторів дозволяє стверджувати: найбільш критичними для негайного вирішення є стратегії WO та ST. Перші усувають слабкості через доступні зовнішні можливості без суттєвих інвестицій. Другі

захищають сильні сторони від реальних загроз, які вже проявляються у конкурентному середовищі.

На підставі проведеного аналізу поточна маркетингова модель CARPOVA може бути кваліфікована як підприємницький маркетинг у розумінні Harrigan P. [35]: бренд виявляє та використовує ринкові можливості через нестандартні ресурсощадні підходи, що спираються на особисту залученість власника та прямий контакт з клієнтом.

До характерних ознак підприємницького маркетингу, що проявляються у діяльності CARPOVA, відносяться: відсутність формального маркетингового планування при наявності чіткого ціннісного позиціонування; орієнтація на можливості (розвиток лінійки вишиванок як відповідь на культурний запит 2022–2023 рр.); домінування сарафанного радіо над формальними каналами залучення; висока залежність маркетингового ефекту від особистості власника.

Ця модель є ефективною в умовах обмежених ресурсів і сформованої репутаційної бази, проте має структурне обмеження: вона не масштабується без паралельного переходу до системного маркетингового підходу.

За підсумками аналізу сформовано перелік вимірюваних індикаторів поточного стану, що слугуватимуть базою для формулювання цілей маркетингової стратегії у розділі 3 (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Ключові індикатори поточного стану CARPOVA**

| Індикатор                         | Поточне значення    | Орієнтир для розділу 3                       |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|
| Engagement Rate (середній)        | ~2,5%               | 3,5–4,5%                                     |
| Частка постів з ціною             | ~60–70% продуктових | 100% продуктових                             |
| Наявність СТА у постах            | Майже відсутній     | Стандартний СТА у кожному продуктовому пості |
| Присутність студії на картах      | Відсутня            | Google Maps + Apple Maps                     |
| Наявність Highlight «Як замовити» | Відсутній           | Створений та актуальний                      |
| Реєстрація торгової марки         | Не зареєстрована    | Зареєстрована                                |
| Наявність відгуків / social proof | Відсутній           | Окремий Highlight або Pinned post            |
| Частка продажів за межами Вінниці | Незначна (оцінка)   | Зростання на 15–20%                          |

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, аналіз існуючої маркетингової стратегії CARPOVA виявив низку системних розривів при збереженні сильної продуктової та ціннісної основи. Підприємство має беззаперечні конкурентні переваги у сфері продукту та репутації, однак їхня реалізація обмежується відсутністю системних маркетингових процесів. Зазначені розриви є конкретними та усувними, що є передумовою для формування реалістичної маркетингової стратегії розвитку — що є предметом третього розділу.

Отже, у другому розділі здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності бренду дизайнерського одягу CARPOVA. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

По-перше, CARPOVA є мікропідприємством у сегменті Demi-Couture з внутрішньо узгодженою ціннісною архітектурою та лояльною клієнтською базою. Аналіз за моделями «Золотого кола» Sinek та призмою ідентичності Karferer підтвердив цілісність брендового образу. Конкурентна перевага є стійкою і важко імітованою, однак сконцентрована в особистості засновниці, що формує стратегічний ризик залежності.

По-друге, PESTEL-аналіз виявив сприятливі зовнішні умови: зростання попиту на «Made in Ukraine» та slow fashion формують вікно можливостей. Цифровий замір через Meta Ads Manager показав, що потенційна місткість локального ринку є достатньою для зростання — обмеженням є не ринок, а операційна та маркетингова спроможність бренду.

По-третє, розширений конкурентний аналіз виявив відсутність прямих конкурентів ідентичного формату у Вінниці. Найближчими за форматом є SHER17 та Мережка. Основна конкурентна загроза у середньостроковій перспективі — зростаюча кількість Instagram-майстринь у нижчому ціновому діапазоні.

По-четверте, аналіз 7P виявив критичні розриви у Place та Promotion при сильних позиціях за Product та People. Аналіз Instagram через AIDA показав ефективну роботу на рівні Interest при системно слабкій конверсії на рівнях Attention та Action. Розрахований ER (~2,5%) перебуває нижче галузевого бенчмарку (2,8–4,5%), що кількісно підтверджує наявність резерву для розвитку.

По-п'яте, матриця Ансоффа визначила проникнення на наявний ринок та розвиток онлайн-каналу як пріоритетні стратегічні напрями. Поточна маркетингова модель кваліфікована як підприємницький маркетинг: ефективний в умовах обмежених ресурсів, однак такий, що не масштабується без переходу до системного підходу. Конкретні рекомендації є предметом третього розділу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ CARPOVA**

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, виявили характерне для підприємницького маркетингу протиріччя: CARPOVA має сильну продуктову та ціннісну основу, однак її ринковий потенціал обмежується відсутністю системних маркетингових процесів. Продуктовий потенціал бренду перевищує рівень його маркетингової організації — і саме цей розрив є точкою входу для стратегії розвитку.

Метою цього розділу є розробка практично орієнтованої маркетингової стратегії, яка спирається на наявні ресурси та конкурентні переваги бренду, усуває виявлені стратегічні розриви та забезпечує вимірюваний результат у горизонті 12 місяців. Стратегія побудована за принципом реалістичності: більшість рекомендованих заходів не потребують суттєвих фінансових вкладень і можуть бути реалізовані силами підприємства.

### **3.1. Стратегічні цілі та вибір маркетингової стратегії**

За результатами аналізу матриці Ансоффа (табл. 2.12), пріоритетними стратегічними напрямками для CARPOVA є проникнення на наявний ринок та розвиток ринку через онлайн-канал. Вибір саме цих стратегій обґрунтований трьома ключовими аргументами.

По-перше, потенційна місткість локального ринку є достатньою для зростання: за даними Meta Ads Manager, лише у Вінниці платоспроможна цільова аудиторія становить 62 100–73 000 осіб, тоді як поточна виробнича потужність бренду обмежена ~20 виробами на місяць. Аналітичне групування цих даних дозволяє стверджувати: обмеженням зростання є не попит, а здатність бренду його комунікувати та обробляти.

По-друге, наявна ціннісна пропозиція є конкурентоспроможною без суттєвих змін. Продукт, репутація та лояльна клієнтська база є сильними активами, які не потребують переробки — вони потребують кращої систематизації та послідовного донесення до аудиторії.

По-третє, стратегії проникнення та розвитку ринку є найменш ризикованими для мікропідприємства в умовах воєнної невизначеності: вони не вимагають диверсифікації виробничих потужностей або залучення значного капіталу.

Стратегічні цілі на наступні 12 місяців сформульовані відповідно до принципу SMART — конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. За базу взято індикатори поточного стану з табл. 2.16. Для деталізації цілей доцільно розглянути дані, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Стратегічні цілі CARPOVA на 12 місяців

| Напрямок              | Поточний стан             | Ціль через 12 міс.                 | Метрика                      |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Залученість Instagram | ER ~2,5%                  | ER 3,5–4,5%                        | Instagram Insights           |
| Прозорість пропозиції | Ціна у ~65% постів        | Ціна у 100% постів                 | Контент-аудит                |
| Конверсія             | СТА відсутній             | СТА у кожному пості та stories     | Кількість звернень у DM/міс. |
| Видимість             | Студія відсутня на картах | Google Maps + Apple Maps           | Факт реєстрації              |
| CRM                   | База відсутня             | Мінімум 50 верифікованих контактів | Кількість записів            |
| Social proof          | Публічні відгуки відсутні | Мінімум 10 відгуків у Highlights   | Кількість кейсів             |

| Напрям          | Поточний стан              | Ціль через 12 міс.                   | Метрика             |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Партнерства     | Виключно сарафанне радіо   | 3 активних партнерства зі стилістами | Кількість партнерів |
| Нові клієнтки   | ~40% від загального обсягу | ~50–55%                              | Частка нових у CRM  |
| Правовий захист | ТМ не зареєстрована        | Заявка подана до УКРПАТЕНТ           | Факт подачі         |

*Джерело: складено автором.*

Принциповою особливістю сформульованих цілей є їхня досяжність без залучення зовнішніх інвестицій: більшість заходів є організаційними або малобюджетними і потребують насамперед часу та системності.

### 3.2. Маркетингові рекомендації за напрямками

Маркетингові рекомендації структуровано за трьома блоками, що відповідають логіці пріоритетності: усунення операційного обмеження, утримання та розвиток наявної клієнтської бази, залучення нових клієнток і розвиток продуктового портфелю.

Перш ніж переходити до маркетингових рекомендацій, необхідно вирішити структурну проблему, яка обмежує реалізацію будь-якої з них. За результатами дослідження, власниця бренду витрачає близько 4 годин на день — орієнтовно 80 годин на місяць — на адміністративні функції: відповіді у DM, координацію записів, публікацію контенту, ведення переписок. Це становить значну частку робочого часу, який витрачається на завдання, що не потребують її унікальних компетенцій дизайнера.

У теорії підприємницького маркетингу цей феномен описується як «опортуністичні витрати концентрації функцій» [35]: час власника, витрачений на адміністративну роботу, є прихованою вартістю, яка безпосередньо зменшує

виробничий та творчий потенціал підприємства. Зважаючи на те, що виготовлення одного виробу займає орієнтовно 15–20 годин, вивільнення 80 адміністративних годин на місяць теоретично відкриває потенціал для +4–5 додаткових виробів. При середньому чеку ~7 000 грн це становить потенційне зростання виручки на 28 000–35 000 грн на місяць — що майже вдвічі перевищує витрати на помічника (15 000 грн/міс.).

Таблиця 3.2

### Економічне обґрунтування найму помічника

| Показник                       | Значення                                 |
|--------------------------------|------------------------------------------|
| Адміністративний час власниці  | ~80 год./міс.                            |
| Вартість помічника (part-time) | 15 000 грн/міс.                          |
| Потенційне вивільнення часу    | 60–70 год./міс. (з урахуванням навчання) |
| Потенційні додаткові вироби    | +3–4 виробів/міс.                        |
| Потенційне зростання виручки   | +21 000–28 000 грн/міс.                  |
| Орієнтовний термін окупності   | 1 місяць                                 |

*Джерело: розраховано автором.*

Функції помічника охоплюють: ведення та поповнення CRM-бази, відповіді на стандартні запитання у DM за погодженими шаблонами, публікацію контенту за погодженим планом, базове редагування фото та відео, координацію записів до студії. Функції, що залишаються виключно за Ольгою: творчі рішення, особисте спілкування з клієнтками, контроль якості виробів, участь у партнерських заходах.

Найм помічника є передумовою, а не одним із заходів стратегії: без нього системна реалізація більшості рекомендацій, описаних нижче, є нереалістичною.

Побудова CRM. Найціннішим активом CARPOVA є лояльна клієнтська база: ~60% повторних покупців є результатом, якого більшість малих брендів не досягають роками. Проте цей актив існує лише у вигляді особистих контактів власниці та переписок у месенджерах, не систематизованих і не структурованих. Відсутність бази унеможливорює проактивну комунікацію та робить бізнес залежним від ініціативи клієнтки, а не від ініціативи бренду.

Для мікропідприємства рекомендованим рішенням є структурована таблиця Google Sheets — безкоштовний інструмент, що не потребує навчання і є достатнім для поточного масштабу бізнесу. Первинне наповнення бази здійснюється з трьох джерел: активні підписники Instagram, які є відомими особисто, переписки у месенджерах за останні 12 місяців та телефонна книга. Орієнтовний обсяг первинної бази — 50–150 верифікованих контактів. Рекомендована структура бази наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Рекомендована структура CRM для CARPOVA

| Поле                                  | Призначення                             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Ім'я та контакт (Instagram / телефон) | Персоналізована комунікація             |
| Дата народження                       | Привід для проактивного контакту        |
| Що купувала і коли                    | Розуміння вподобань, основа для апсейлу |
| Привід покупки (подія / гардероб)     | Визначення тайтингу для запиту відгуку  |
| Загальна сума покупок                 | Сегментація клієнток за цінністю        |
| Розмір та особливості                 | Спрощення індивідуального пошиву        |
| Вподобання (тканини, кольори, стиль)  | Персоналізована пропозиція              |
| Статус відгуку                        | Чи надала відгук, де розміщено          |
| Примітки                              | Будь-яка релевантна інформація          |

*Джерело: розроблено автором.*

Програма лояльності преміум-формату. У преміальному сегменті знижка є неправильним інструментом лояльності: вона знецінює продукт і суперечить позиціонуванню Demi-Couture. Правильний підхід базується на принципі «привілей, а не знижка» — клієнтка отримує не меншу ціну, а більшу увагу та ексклюзивний доступ.

Конкретна механіка програми лояльності включає три елементи. По-перше, привітання з днем народження: особисте повідомлення від Ольги (не шаблонне) та пріоритетний запис на примірку у місяць народження. При наступній покупці — невеликий подарунок: аксесуар з нової лінійки або брендована тканинна сумка. Принципово: жодних знижок, лише додана цінність.

По-друге, сезонне нагадування про капсулу: у вересні та лютому — персональне повідомлення з пропозицією оновити осінньо-зимову або весняно-літню частину гардеробу. Повідомлення формується на основі даних CRM про попередні покупки клієнтки.

По-третє, диференційований запит на відгук залежно від приводу покупки, зафіксованого в CRM. Якщо виріб куплено для конкретної події — перший контакт відбувається через 3–5 днів після події («як пройшов захід? чи виріб підійшов?»). Якщо для щоденного гардеробу — через місяць після отримання. Такий підхід перетворює запит на відгук на природну розмову, а не на формальне прохання.

Розвиток Instagram як основного маркетингового каналу: швидкі структурні зміни.

Перша група рекомендацій стосується структури профілю — змін, які можна реалізувати протягом одного дня і які безпосередньо впливають на навігацію нових відвідувачів.

Шапку профілю рекомендовано перебудувати за таким принципом: перший рядок — позиціонування («Бренд жіночого одягу вже 15 років · Вінниця»), другий — ключова перевага («Дизайнерський одяг, індивідуальних

пошив»), третій — заклик до дії («Запис на примірку → у Direct»), четвертий — адреса студії або номер телефону.

Highlights мають стати навігаційною системою профілю. Рекомендований набір: «Хто я» (відео-знайомство з Ольгою), «Асортимент» (актуальні моделі з цінами), «Індивідуальний пошив» (процес, терміни, орієнтовна вартість), «Відгуки» (кейси клієнток з реальними фото), «Як замовити» (покроковий процес першого контакту).

Системна контент-стратегія. Контент-стратегія побудована за логікою моделі AIDA: кожен тип контенту виконує конкретну функцію у воронці від першого знайомства до покупки. Рекомендована частота публікацій — 2 пости та 4–5 stories на тиждень, що є реалістичним при наявності помічника. Детальна контент-матриця наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Контент-матриця CARPOVA

| Тип контенту                | Функція (AIDA)                                       | Частота              | Ключові вимоги                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| Reels з процесом пошиву     | Attention — охоплення нової аудиторії через алгоритм | 1 раз на тиждень     | Коротке відео (15–30 сек.), музика, субтитри |
| Продуктовий пост / карусель | Desire — формування наміру купити                    | 1 раз на тиждень     | Обов'язково: ціна, матеріал, гарантія, СТА   |
| Особистий пост Ольги        | Interest — утримання довіри та інтересу              | 2 рази на місяць     | Думки про slow fashion, процес, натхнення    |
| Кейс клієнтки               | Desire — соціальний доказ                            | 1–2 рази на місяць   | Фото виробу + цитата або мінівідео           |
| Stories з СТА               | Action — конверсія у звернення                       | Щодня або через день | «Записатись на примірку — пишіть у Direct»   |

*Джерело: розроблено автором.*

Принциповим є правило: кожен продуктивний пост містить ціну, матеріал, гарантію та заклик до дії. Це усуває gap, виявлений у підрозділі 2.3, де ціна була відсутня у 30–40% постів.

Формування соціального доказу (social proof). Відгуки є найефективнішим інструментом конверсії у преміальному сегменті: нова клієнтка, яка вагається перед першою покупкою, значно більше довіряє досвіду реальних людей, ніж продуктивним фото. Рекомендований формат — не короткий коментар, а розгорнутий кейс: фото виробу + скільки років клієнтці служить (для старих покупок це особливо сильний аргумент) + одна цитата про досвід. Особливо цінними є кейси на кшталт «це пальто мені вже чотири роки і воно виглядає як нове» — вони прямо підтверджують гарантію якості як конкурентну перевагу.

Партнерства та залучення нових клієнток: партнерство зі стилістами.

Стилісти є природними партнерами для бренду Demi-Couture: вони регулярно взаємодіють з аудиторією, що збігається з ЦА CARPOVA, та мають довіру клієнток при прийнятті рішень про вигляд. Для першого етапу рекомендовано модель контентного бартеру — без фінансових розрахунків: стиліст отримує виріб CARPOVA, створює образ та публікує з позначкою бренду; CARPOVA публікує спільний контент зі своєї сторони. Такий формат є природним для обох сторін і не потребує формальних угод.

Як потенційних партнерів визначено трьох вінницьких стилістів, чия аудиторія та естетика відповідають позиціонуванню бренду: Аня Слободянюк (@ann\_slobodyanyuk), Анастасія Жук (@anastasia.zhook) та Світлана Макарова (@svmakarova\_styl). Перший крок: особисте звернення у Direct з конкретною пропозицією співпраці у форматі спільного Reels або образу.

Після першого успішного досвіду контентної співпраці доцільно обговорити реферальну механіку: стиліст рекомендує CARPOVA своїм

клієнткам і отримує пріоритетний доступ до нових колекцій або бартерний виріб за кожне підтверджене замовлення за рекомендацією.

Присутність на майданчиках цільової аудиторії. Аудиторія CARPOVA — підприємці, топ-менеджерки, активні жінки — концентрується на конкретних майданчиках. Зважаючи на підприємницьку природу маркетингової моделі бренду, найефективнішим форматом є особиста присутність Ольги на цих заходах не як продавця, а як учасниці.

До релевантних майданчиків відносяться: Business People Club Вінниця (bpc.in.ua) — бізнес-асоціація, що об'єднує підприємців регіону понад 28 років і проводить регулярні заходи; «Жінки в Бізнесі» (winb.com\_ua) — всеукраїнська платформа з регіональними заходами для жінок-підприємниць. Рекомендована частота: 1–2 заходи на місяць.

Синергія з бізнесом «Лаванда». Паралельний бізнес власниці є невикористаним маркетинговим ресурсом. Конкретна пропозиція: відшити халати з вишитим лейблом CARPOVA для використання у Лаванді. Це одночасно підвищує статус обох брендів та є постійним нагадуванням про CARPOVA для клієнток Лаванди — аудиторії, яка за своїм профілем значною мірою збігається з ЦА бренду одягу. Собівартість одного халата як маркетингового інструменту є значно нижчою за вартість таргетованої реклами з аналогічним охопленням релевантної аудиторії.

Формування ком'юніті навколо бренду. Персональний характер бренду CARPOVA створює природну основу для побудови спільноти. Концепція закритих жіночих вечорів у студії відповідає глобальному тренду на досвідну економіку, де споживач платить не лише за товар, а за приналежність і причетність.

Рекомендований формат: закритий захід у студії раз на квартал для 10–15 існуючих клієнток та їхніх знайомих. Програма: перегляд нових моделей, неформальне спілкування, легкі напої. Участь — за особистим запрошенням

через базу CRM. Бюджет — 5 000 грн на захід. Цільовий ефект: генерація UGC-контенту, збір відгуків, залучення нових клієнток через рекомендації учасниць.

Розвиток продуктового портфелю в розширені лінійки аксесуарів. Введення лінійки аксесуарів (шарфи, хустки, накидки) обґрунтовано трьома причинами. По-перше, аксесуари є природним інструментом апсейлу при основній покупці: клієнтка, що обирає пальто, з більшою ймовірністю доповнить його шарфом з тієї самої тканини. По-друге, вони мають нижчий поріг входу для нових клієнток — менш ризикована перша покупка перед переходом до основного асортименту. По-третє, вони потребують меншої кваліфікації швачок, що знімає операційне обмеження.

Для збереження позиціонування Demi-Couture аксесуари мають дотримуватися єдиного принципу: виготовлятися з тих самих натуральних тканин та позиціонуватись як «базовий шар для капсули CARPOVA». Орієнтована ціна: 800–1 500 грн залежно від матеріалу та складності. Перша партія може бути виготовлена з наявних залишків тканин — що мінімізує стартові витрати.

Вишиванки як окремий стратегічний напрям. Вони є унікальним продуктом CARPOVA з двох причин: це єдина категорія, де збігаються зростаючий культурний запит (після 2022 року) та важко відтворювана техніка (ручна вишивка хрестиком). Зважаючи на це, вишиванки доцільно виокремити у самостійний напрям зі своєю комунікаційною стратегією та власним Highlight в Instagram.

Рекомендовано стандартизувати 3–4 базових фасони з варіаціями вишивки — це скоротить час виготовлення за рахунок відпрацьованого крою при збереженні унікальності кожного виробу. Основна цільова аудиторія для цього напрямку — діаспора та релоковані українці, які замовляють дистанційно. Відповідно, комунікація має акцентувати на доставці та онлайн-замовленні.

Посилення напряму індивідуального пошиву для подій. Індивідуальний пошив для корпоративів, виступів, ювілеїв та випускних є окремим сегментом з чіткою потребою та дедлайном. Рекомендовано виокремити цей напрям в окремий Highlight «На особливий випадок» з прикладами виробів, описом процесу та орієнтовними термінами виконання.

Застереження: весільний сегмент є окремим висококонкурентним ринком з підвищеними ризиками. Рекомендується починати з корпоративних та святкових форматів — менш ризикових і з аналогічним ціновим рівнем.

Систематизація ціноутворення. Перехід від інтуїтивного до системного ціноутворення є необхідною умовою для масштабування та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Рекомендована методологія включає три кроки.

Крок 1: розрахунок собівартості за категоріями — вартість тканини + фурнітура + час пошиву  $\times$  ставка майстрині + час Ольги на дизайн та контроль.

Крок 2: визначення базової ціни для індивідуального пошиву у форматі «від/до» залежно від складності моделі та тканини. Клієнтка має розуміти бюджет ще до першого контакту — це усуває один із ключових бар'єрів.

Крок 3: відстеження продажів за категоріями в тій самій Google Sheets таблиці, що і CRM. Поточний стан обліку — особисті переписки без системи — унеможлиблює відстеження будь-яких KPI.

### **3.3. Ресурси, дорожня карта та система оцінки ефективності**

Запропонована стратегія є малобюджетною за своєю природою. Ключова стаття витрат — найм помічника, яка одночасно є найбільш економічно обґрунтованою інвестицією. Решта заходів є безкоштовними або мають мінімальну вартість. Деталізація бюджет описана у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Орієнтовна бюджетна оцінка маркетингової стратегії CARPOVA**

| Захід                                        | Тип витрат                                                                                                                      | Орієнтовна вартість         |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Найм помічника (part-time)                   | Регулярні                                                                                                                       | 15 000 грн/міс.             |
| Реєстрація торгової марки (УКРПАТЕНТ)        | Разові                                                                                                                          | ~5 000–8 000 грн            |
| Google Sheets CRM                            | —                                                                                                                               | 0 грн                       |
| Реєстрація студії на Google Maps             | —                                                                                                                               | 0 грн                       |
| Оновлення Highlights та шапки профілю        | Час                                                                                                                             | 0 грн                       |
| Партнерство зі стилістами (бартер — виріб)   | Собівартість виробу                                                                                                             | ~2 000–3 000 грн            |
| Закриті жіночі вечори у студії (4 рази/рік)  | Разові                                                                                                                          | ~5 000 грн / захід          |
| Акcesуари — перша партія (з залишків тканин) | Матеріали                                                                                                                       | мінімальні                  |
| <b>Разом за 12 місяців</b>                   |                                                                                                                                 | <b>~223 000–228 000 грн</b> |
| <i>Примітка:</i>                             | <i>основну частину бюджету становить регулярна виплата помічнику (180 000 грн/рік). Решта заходів — ~43 000–48 000 грн/рік.</i> |                             |

*Джерело: розраховано автором*

Порівняльний аналіз витрат та потенційного ефекту вказує на позитивне співвідношення: лише за рахунок вивільнення часу Ольги від адміністративних функцій потенційне зростання виручки (+21 000–28 000 грн/міс.) перекриває витрати на помічника з першого місяця.

Дорожня карта впровадження. Рекомендації структуровано за трьома горизонтами, що відповідають логіці «від швидких перемог до системних змін». Для деталізації доцільно розглянути дані, наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Дорожня карта впровадження маркетингової стратегії CARPOVA**

| Горизонт           | Захід                                     | Відповідальний   | Бюджет          | Очікуваний результат                   |
|--------------------|-------------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------------------------|
| <b>1–3 місяці</b>  | Переробка шапки профілю та Highlights     | Ольга            | 0 грн           | Покращена навігація нових відвідувачів |
|                    | СТА у всіх нових постах та stories        | Ольга            | 0 грн           | Зростання звернень у DM                |
|                    | Реєстрація студії на Google Maps          | Ольга            | 0 грн           | Доступність для нових клієнтів         |
|                    | Первинне наповнення CRM (50+ контактів)   | Ольга            | 0 грн           | База для подальшої роботи              |
|                    | Додавання ціни у 100% продуктивних постів | Ольга            | 0 грн           | Усунення бар'єру першого контакту      |
|                    | Подача заявки на реєстрацію ТМ            | Ольга + юрист    | 5 000–8 000 грн | Правовий захист бренду                 |
| <b>3–6 місяців</b> | Найм помічника                            | Ольга            | 15 000 грн/міс. | Вивільнення ~60–70 год./міс.           |
|                    | Запуск регулярної контент-стратегії       | Помічник + Ольга | 0 грн           | Зростання ER до 3,0–3,5%               |
|                    | Перший захід для ком'юніті                | Ольга            | 5 000 грн       | UGC-контент, відгуки, лояльність       |
|                    | Перші партнерства зі стилістами           | Ольга            | Виріб (бартер)  | Нові канали рекомендацій               |

Продовження таблиці 3.6

| Горизонт            | Захід                                     | Відповідальний   | Бюджет          | Очікуваний результат           |
|---------------------|-------------------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------|
| <b>3–6 місяців</b>  | Запуск програми лояльності (ДН + сезонні) | Помічник Ольга + | 0 грн           | Зростання повторних звернень   |
|                     | Виокремлення напряму вишиванок            | Ольга            | 0 грн           | Окрема аудиторія, нові продажі |
|                     | Запуск лінійки аксесуарів                 | Ольга            | Залишки тканин  | Апсейл + новий канал залучення |
|                     | Участь у Business People Club Вінниця     | Ольга            | Вступний внесок | Нові контакти з ЦА             |
| <b>6–12 місяців</b> | Систематизація ціноутворення              | Ольга помічник + | 0 грн           | Обґрунтовані цінові рішення    |
|                     | Посилення напряму: пошив для подій        | Ольга            | 0 грн           | Новий сегмент замовлень        |
|                     | Перша ревізія KPI                         | Ольга            | 0 грн           | Коригування стратегії          |

*Джерело: розроблено автором.*

**Система KPI та оцінки ефективності.** Система оцінки ефективності побудована за принципом мінімальної достатності: вимірювати лише ті показники, збір яких не потребує додаткових ресурсів і є реалістичним для мікропідприємства. Для деталізації KPI доцільно розглянути дані, наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Система KPI маркетингової стратегії CARPOVA**

| Напря́м         | KPI                           | Зара́з           | 6 міс.        | 12 міс.       | Джерело            |
|-----------------|-------------------------------|------------------|---------------|---------------|--------------------|
| Instagram       | Engagement Rate               | ~2,5%            | 3,0–3,5%      | 3,5–4,5%      | Instagram Insights |
| Instagram       | Частка постів ціною з         | ~65%             | 90%           | 100%          | Контент-аудит      |
| Instagram       | Кількість звернень у DM/міс.  | Базова лінія     | +20%          | +40–50%       | Ручний облік       |
| Клієнтська база | Кількість записів у CRM       | 0                | 50+           | 80–100        | Google Sheets      |
| Репутація       | Публічні відгуки (Highlights) | 0                | 5             | 10+           | Highlights         |
| Партнерства     | Активні партнерства           | 0                | 1–2           | 3             | Облік власниці     |
| Клієнти         | Частка нових клієнтів         | ~40%             | ~45%          | ~50–55%       | CRM                |
| Правовий        | Статус ТМ                     | Не зареєстрована | Заявка подана | Зареєстрована | УКРПАТЕНТ          |
| Продажі         | Потенційне зростання виручки  | База             | +15%          | +25–30%       | CRM + облік        |

*Джерело: складено автором.*

Оцінку ефективності рекомендовано проводити щоквартально. Перша ревізія через 3 місяці дозволить скоригувати контент-стратегію на основі реальних даних Instagram Insights — зокрема визначити базову лінію звернень у DM та оцінити вплив структурних змін профілю. Друга ревізія через 6 місяців оцінить вплив системних змін (CRM, помічник, партнерства) на динаміку

клієнтської бази. Річна ревізія через 12 місяців є підставою для формулювання цілей наступного стратегічного горизонту.

Отже, у третьому розділі розроблено практично орієнтовану маркетингову стратегію розвитку бренду CARPOVA на горизонт 12 місяців. За результатами розробки сформульовано такі висновки.

По-перше, першочерговим заходом є усунення ключового операційного обмеження — найм помічника. Економічне обґрунтування показує, що ця інвестиція окупається з першого місяця: вивільнення ~60–70 годин на місяць часу Ольги для дизайнерської роботи генерує потенційне зростання виручки, що перевищує витрати на помічника у 1,5–2 рази.

По-друге, систематизація клієнтської бази через Google Sheets CRM є фундаментом для реалізації будь-яких подальших рекомендацій. Первинна база з 50+ верифікованих контактів, наповнена з наявних джерел, відкриває можливості для програми лояльності преміум-формату, заснованої на принципі «привілей, а не знижка».

По-третє, розвиток Instagram потребує не збільшення кількості контенту, а його структурування: переробки шапки профілю, Highlights, введення обов'язкового СТА та ціни у кожному продуктовому пості. Контент-стратегія за моделлю AIDA з регулярністю 2 пости + 4–5 stories на тиждень є реалістичною при наявності помічника та забезпечує системне охоплення всіх етапів воронки.

По-четверте, партнерства з трьома вінницькими стилістами та присутність на майданчиках Business People Club і «Жінки в Бізнесі» формують нові канали залучення нової аудиторії без прямих витрат на рекламу — що відповідає підприємницькій логіці маркетингу бренду.

По-п'яте, розвиток продуктового портфелю через лінійку аксесуарів та виокремлення напряму вишиванок є стратегічно обґрунтованим: обидва напрями спираються на наявні компетенції та ресурси, не потребують нового обладнання і відкривають додаткові канали апсейлу та залучення нової аудиторії.

Запропонована стратегія є логічним продовженням підприємницької маркетингової моделі CARPOVA: вона не змінює ДНК бренду, а системно підсилює те, що вже працює, та усуває конкретні бар'єри, що стримують зростання.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена формуванню маркетингової стратегії розвитку малого підприємства та виконана на прикладі бренду дизайнерського одягу CARPOVA. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

У першому розділі систематизовано теоретичні засади формування маркетингової стратегії малого підприємства. Встановлено, що малі та середні підприємства є системоутворюючим елементом економіки України: вони становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% зайнятості та генерують 64% доданої вартості. Водночас сектор МСП характеризується п'ятьма групами структурних бар'єрів — фінансовою обмеженістю, феноменом «пастки малого бізнесу», дефіцитом людського капіталу, інформаційно-управлінською недостатністю та воєнною невизначеністю, — що прямо дестимулює стратегічний маркетинг незалежно від компетенцій власника.

Аналіз концептуальних підходів показав відсутність єдиного визначення маркетингової стратегії. Для цілей дослідження прийнято інтегроване розуміння: маркетингова стратегія малого підприємства є системою рішень щодо цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу, що формується з урахуванням ресурсних обмежень і спрямована на формування стійкої конкурентної позиції. Обґрунтовано, що класичні аналітичні моделі (SWOT, STP, 4P/7P, матриця Ансоффа) зберігають пізнавальну цінність для МСП, однак потребують адаптації: ефективний маркетинг малого бізнесу є насамперед маркетинговою культурою орієнтації на ринок, а не наявністю формалізованого стратегічного плану. Концепція підприємницького маркетингу визначена як найточніша теоретична рамка для опису маркетингової поведінки малого підприємства.

У другому розділі здійснено комплексну маркетингову діагностику бренду CARPOVA. Встановлено, що підприємство сформувало стійку ціннісну архітектуру та лояльну клієнтську базу (~60% постійних клієнтів) без

формалізованих маркетингових процесів — виключно через якість продукту, особисту репутацію засновниці та механізм сарафанного радіо. Ця модель кваліфікована як підприємницький маркетинг: ефективний в умовах обмежених ресурсів, але такий, що не масштабується без переходу до системного підходу.

PESTEL-аналіз виявив два чинники з максимальним пріоритетом: наслідки повномасштабного вторгнення та зростання попиту на «Made in Ukraine», які є взаємопов'язаними і формують сприятливу ціннісну рамку для позиціонування бренду. Цифровий замір через Meta Ads Manager показав: потенційна аудиторія лише у Вінниці становить 62 100–73 000 осіб, що за консервативної конверсії 0,1–0,5% значно перевищує поточну виробничу потужність. Це підтверджує ключовий висновок: обмеженням зростання є не ринок, а маркетингова та операційна спроможність підприємства.

Аналіз комплексу маркетингу 7P виявив асиметричну структуру: Product та People є беззаперечними конкурентними перевагами (оцінки 5 та 4), тоді як Place та Promotion є критичними розривами (оцінка 2 кожен). Аналіз Instagram через модель AIDA підтвердив: бренд ефективно працює на рівні Interest, однак системно програє на рівнях Attention та Action. Розрахований ER (~2,5%) перебуває нижче галузевого бенчмарку 2,8–4,5%. Матриця Ансоффа визначила проникнення на наявний ринок та розвиток онлайн-каналу як пріоритетні стратегічні напрями.

У третьому розділі розроблено практично орієнтовану маркетингову стратегію розвитку бренду на горизонт 12 місяців. Формалізована бренд-платформа (місія, архетипи Творець + Бунтар + Коханець, Tone of Voice «Щира інтелектуалка», колористична система) переводить органічну узгодженість бренду у свідому систему, що слугує орієнтиром для всіх маркетингових рішень.

Першочерговим заходом визначено найм помічника. Економічне обґрунтування показує: вивільнення ~80 годин на місяць адміністративної роботи власниці дає потенційне зростання виручки на 21 000–28 000 грн/міс., що

перекриває витрати на помічника (15 000 грн/міс.) з першого місяця. Без цього заходу системна реалізація решти рекомендацій є нереалістичною.

Маркетингові рекомендації структуровано за чотирма блоками. По-перше, систематизація клієнтської бази через Google Sheets CRM з програмою лояльності, заснованою на принципі «привілей, а не знижка». По-друге, структурний розвиток Instagram: переробка шапки профілю, Highlights у визначеній колористиці, контент-матриця за логікою AIDA з регулярністю 2 пости та 4–5 stories на тиждень. По-третє, партнерства з трьома вінницькими стилістами (А. Слободянюк, А. Жук, С. Макарова) через модель контентного бартеру та присутність на майданчиках Business People Club Вінниця і «Жінки в Бізнесі». По-четверте, розвиток продуктового портфелю: лінійка аксесуарів з натуральних тканин, вишиванки як окремий стратегічний напрям для аудиторії діаспори, посилення напряму пошиву для подій.

Оцінка ризиків виявила два пріоритетні напрями превентивних заходів: диверсифікація кола аутсорс-майстринь для зниження операційної вразливості та розвиток CRM-бази як незалежного від Instagram каналу комунікації. Загальний бюджет стратегії на 12 місяців становить ~211 000–217 000 грн, де 85% — оплата праці помічника як основна і найбільш обґрунтована стаття витрат.

Разом із тим дослідження виявило низку обмежень і невирішених проблем, що потребують подальшого розгляду. Відсутність систематизованої фінансової звітності підприємства унеможливила кількісну верифікацію економічного ефекту від маркетингових заходів — рекомендовані KPI ґрунтуються на апроксимаційних оцінках. Незареєстрована торгова марка CARPOVA залишається правовим ризиком, що потребує першочергового вирішення незалежно від маркетингової стратегії. Нарешті, ефективність запропонованої стратегії безпосередньо залежить від системності та регулярності її впровадження — що в умовах одноосібного управління підприємством є найбільш уразливою умовою реалізації.

Таким чином, результати дослідження підтверджують вихідну тезу: головним обмеженням розвитку CARPOVA є не ринок і не продукт, а маркетингова організація. Запропонована стратегія не змінює ДНК бренду — вона системно підсилює те, що вже працює, та усуває конкретні бар'єри, що стримують зростання. Методологічний підхід, застосований у роботі, може бути використаний для розробки маркетингових стратегій інших малих підприємств авторського виробництва та fashion-індустрії в умовах воєнної та постконфліктної економіки України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Панухник О., Голич Н. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 90–97.
3. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 83–87.
4. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2023. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe. Paris : OECD Publishing, 2023. 384 p.
5. Державна служба статистики України. Малі та середні підприємства України: статистичний збірник. 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
6. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. Kyiv : UNDP in Ukraine, 2024. 85 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
7. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 43–47.
8. Федько І. В. Внесок малого і середнього бізнесу в ключові компоненти соціально-економічного розвитку України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-176>.
9. Тульчинська С., Шило А. Малий та середній бізнес як детермінанта розвитку територій. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 4. С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11>.
10. Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York : Basic Books, 2002. 404 p.

11. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16)
12. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 172–174.
13. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Черв'як О. П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. 2022. С. 32–35.
14. VoxUkraine. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> Ткаченко Маргарита. Маркетингові стратегії малих підприємств України: причини недостатнього розвитку : тези доповіді. НаУКМА. Київ, 2024.
15. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. Інтернаука. Серія: «Економічні науки». 2022. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987>.
16. Jardon C. M., Martinez-Cobas X. Leadership and marketing capabilities in small businesses. SAGE Open. 2022. Vol. 12, No. 1. DOI: 10.1177/21582440221079935. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440221079935>
18. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London : Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.
19. Kotler P., Keller K. L. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. 15-е вид. Київ : Києво-Могилянська академія, 2020. 912 с.
20. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

21. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 152 с.
22. Hooley G., Piercy N. F., Nicoulaud B., Rudd J. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 6th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2017. 512 p.
23. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9. С. 156–165.
24. Shaw E. H., Jones D. G. B. A History of Marketing Thought. Handbook of Marketing / ed. by B. A. Weitz, R. Wensley. London : SAGE Publications, 2005. P. 39–65.
25. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
26. Az-Zahra A. D. The Effect of Service Quality and 7P Marketing Mix on Customer Loyalty in Digital Platform Services. International Journal of Current Science Research and Review. 2023. Vol. 6, No. 12. P. 8930–8937. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i12-92.
27. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111–115. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16\\_2020/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf)
28. Пилипчук В. П., Самофалов К. А. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 308 с.
29. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
30. Franco-Ángel M., Rabih Awad Urbano M. An Analysis of Marketing Strategy in Small-and-Medium-sized Colombian Enterprises. Estudios Gerenciales. 2022. Vol. 38, No. 165. P. 493–506. URL:

[https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232022000400493](https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000400493)

31. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2017\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_16)

32. Atuahene-Gima K., Ko A. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation on New Product Performance in Small Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001. Vol. 29, No. 3. P. 272–285. DOI: 10.1177/0092070301293005.

33. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств : посібник. Київ, 2017. 100 с.

34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

35. Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P. Entrepreneurial marketing in SMEs: The role of digital technologies. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. Vol. 28, No. 3. P. 227–244. DOI: 10.1080/0965254X.2018.1488750.

36. Arsawan I. W. E., Koval V., Rajiani I., Rustiarini N. W., Supartha I. W. G., Sostyanova O. Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 4. Article 149. DOI: 10.3390/joitmc8040149.

37. Chaffey D., Smith P. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. 6th ed. London : Routledge, 2022. 614 p.

38. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized

Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 15–28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>

39. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2018. № 3. С. 4–11.

40. Lee Y.-I., Trim P. R. J. Enhancing Marketing Provision through Increased Online Safety That Imbues Consumer Confidence: Coupling AI and ML with the AIDA Model. *Big Data and Cognitive Computing*. 2022. Vol. 6, No. 3. Article 78. DOI: [10.3390/bdcc6030078](https://doi.org/10.3390/bdcc6030078).

41. Purbaningsih Y. Understanding the AIDA Model in Marketing Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. 2022. Vol. 5, No. 2.

42. McKinsey & Company. The future of digital marketing measurement in a privacy-first world. McKinsey Digital, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-digital-marketing-measurement>

43. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Карпенко Н. В. Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с. URL: <https://cutt.ly/O2e3Kk5>

44. Hollebeek L. D., Sharma T. G., Pandey R., Sanyal P., Clark M. Fifteen years of customer engagement research: a bibliometric and network analysis. *Journal of Product & Brand Management*. 2022. Vol. 31, No. 2. P. 293–309. DOI: [10.1108/JPBM-01-2021-3301](https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2021-3301).

45. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: [10.1509/jm.15.0420](https://doi.org/10.1509/jm.15.0420).

46. Grönroos C. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 512 p.

47. Бречко О. В. Цифрова трансформація як передумова збереження цілісності та формування потенціалу повоєнного відновлення регіонів України. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. С. 24–33.
48. Melnyk L., Matsenko O., Dehtyarova I., Derykolenko O. The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. Digital Economy and Digital Society. Katowice : Katowice School of Technology, 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/7457>.
49. Логоша Р. В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств. Інтернаука. 2018. № 11 (2). С. 22–26.
50. Sinek S. Start With Why. New York : Portfolio/Penguin, 2009. 256 p.
51. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
52. RetailersUA. Що найкраще продавалось на ринку одягу та взуття у 2024 році. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/14374-scho-naykrasche-prodavalos-na-rinku-odyagu-ta-vzuttya-u-2024-rotsi>
53. ECDB. Fashion Industry in Ukraine 2024. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ua/fashion> Forbes Ukraine. ТОП-15 найбільших українських брендів 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/top-15-najbilshyh-ukrayinskyh-brendiv-2024-rejtyng>
54. Promodo. Ukrainian eCommerce Market in H1 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025>.
55. InfluenceFlow. Instagram Engagement Rate Benchmark 2026. URL: <https://influenceflow.io/resources/instagram-engagement-rate-benchmark-complete-2026-guide-for-creators-brands>
56. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.

57. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
58. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.
59. Dolan R. J. Strategic Marketing Management. Boston : Harvard Business School Press, 1991. 528 p.
60. Business People Club Вінниця. Офіційний сайт. URL: <https://bpc.in.ua>
61. Українська Платформа «Жінки в Бізнесі». URL: <https://winb.in.ua>

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Асортиментна матриця CARPOVA

| Категорія       | Виріб                         | Тканина               | Ціна, грн     |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------|---------------|
| Верхній одяг    | Пальто з альпаки              | Вовна альпака         | 12 400–12 600 |
| Верхній одяг    | Пальто вовняне                | Вовна (Італія)        | 11 800        |
| Верхній одяг    | Косуха                        | Пальтова вовна        | 10 800–11 400 |
| Верхній одяг    | Пальто з еко-хутра            | Вовна 100%            | 14 400        |
| Костюми         | Костюм (піджак + брюки)       | Вовна                 | 14 000–14 400 |
| Костюми         | Костюм у смужку               | Костюмний трикотаж    | 12 800        |
| Костюми         | Костюм (кюлоти + жилет)       | Вовна (Італія)        | 9 200         |
| Сукні           | Сукня з крепу                 | Ніжний креп           | 7 800         |
| Сукні           | Трикотажна сукня              | Люксовий трикотаж     | 3 400–3 600   |
| Блузи / сорочки | Блуза (жакард органза)        | Жакард органза        | 4 800         |
| Блузи / сорочки | Блуза (креп)                  | Креп                  | 4 500         |
| Блузи / сорочки | Блуза горох                   | Шовк-шифон            | 3 400         |
| Блузи / сорочки | Сорочка приталена             | Рубашечний котон      | 3 200         |
| Вишиванки       | Вишита сорочка (вовна + шовк) | Вовна + шовк, хрестик | 10 000        |
| Вишиванки       | Вишиванка з льону             | Льон, хрестик         | 12 400        |
| Вишиванки       | Вишита сорочка (бавовна)      | 100% бавовна, хрестик | 4 600         |

## Продовження додатку А

| Категорія        | Виріб         | Тканина              | Ціна, грн   |
|------------------|---------------|----------------------|-------------|
| Брюки / спідниці | Брюки-палаццо | Вовна                | 5 100       |
| Брюки / спідниці | Спідниця      | Вельвет 100% бавовна | 4 100       |
| Базові речі      | Светр         | Вовна                | 4 600–4 700 |
| Базові речі      | Лонгслів      | Натуральне волокно   | 1 800       |
| Базові речі      | Джинси        | Стрейч-котон         | 5 100       |

*Джерело: складено автором на основі відкритих публікацій Instagram @carpova\_, 2024–2026 рр.*

## Розширений конкурентний аналіз CARPOVA

| Гравець             | Тип                    | Ціновий діапазон | Instagram       | Присутність у Вінниці | Канали продажів               | Ключова відмінність від CARPOVA                                        |
|---------------------|------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| VOVK                | Масовий бренд          | 800–4 000 грн    | 284 000 підп.   | Так (3 точки)         | Офлайн онлайн                 | Масове виробництво, нижчий ціновий сегмент, різна ЦА                   |
| Andre Tan           | Мережевий дизайнер     | 1 500–6 000 грн  | —               | Так (ТРЦ «Мегамолл»)  | Офлайн (мережа)               | Масштабована мережа, стандартизований продукт, відсутня ексклюзивність |
| Bugatti             | Мережевий fashion      | 1 200–5 000 грн  | —               | Так                   | Офлайн                        | Імпортний бренд, без виробництва в Україні                             |
| SHER17              | Авторський бренд       | 3 000–12 000 грн | ~5 000 підп.    | Вінниця онлайн        | Instagram / студія            | Найближчий прямий конкурент за форматом та ціновим діапазоном          |
| OnPoint             | Мультибрендовий шоурум | Різний           | 7 850 підп.     | Так                   | Офлайн                        | Агрегатор без власного виробництва                                     |
| Мережка             | Авторські вишиванки    | 2 000–8 000 грн  | —               | Вінниця онлайн        | Офлайн онлайн                 | Прямий конкурент виключно по категорії вишиванок                       |
| Guess               | Масовий міжнародний    | 1 500–6 000 грн  | —               | Так                   | Офлайн (ТРЦ)                  | Різна ЦА, масове виробництво                                           |
| Reserved            | Масовий міжнародний    | 500–3 000 грн    | —               | Так                   | Офлайн (ТРЦ)                  | Нижчий сегмент, різна ЦА                                               |
| Bevza / Litkovska   | Demi-Couture Luxury    | / від 12 000 грн | 190 000+ підп.  | Ні                    | Онлайн міжнародні шоуруми     | Прямий конкурент за сегментом; відсутня фізична точка у Вінниці        |
| Instagram-майстрині | Мікробренди            | 1 500–5 000 грн  | 500–5 000 підп. | Розподілено           | Instagram                     | Нижча ціна, нижча якість, відсутня репутційна база                     |
| CARPOVA             | Demi-Couture           | 1 800–14 400 грн | 4 264 підп.     | Так (студія)          | Студія + Instagram + доставка | Авторське виробництво + особистий контакт + фізична присутність        |

## VRIO-аналіз CARPOVA

| Ресурс / Цінний / Компетенція            | Важко імітований | Рідкісний | Організований | Конкурентний результат | Обґрунтування                                                                               |
|------------------------------------------|------------------|-----------|---------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особистий бренд Ольги Карпової           | ✓                | ✓         | Частково      | Стійка перевага        | Репутація формувалась 15+ років; не може бути відтворена без аналогічного часу та досвіду   |
| 15 років досвіду у пошиві                | ✓                | ✓         | ✓             | Стійка перевага        | Накопичена технічна та естетична компетенція недоступна конкурентам-початківцям             |
| Ручна вишивка хрестиком                  | ✓                | ✓         | ✓             | Стійка перевага        | Унікальна техніка у поєднанні з авторським кроєм; відсутня у конкурентів сегменту           |
| Гарантія якості 3–5 років                | ✗                | ✓         | ✓             | Тимчасова перевага     | Може бути декларована конкурентами; підкріплена реальною якістю виробів                     |
| Лояльна клієнтська база (~60% постійних) | ✓                | ✓         | Частково      | Стійка перевага        | Сформована на основі особистих стосунків; не може бути перехоплена без аналогічного формату |
| Натуральні тканини (Італія)              | ✗                | ✓         | Частково      | Тимчасова перевага     | Доступ до тих самих постачальників відкритий для конкурентів з відповідним бюджетом         |
| Instagram-акаунт (4 264 підп.)           | ✗                | ✗         | Частково      | Конкурентний паритет   | Кількість підписників не є диференціатором; важливіший характер зв'язку з аудиторією        |
| Студія-шоурум у Вінниці                  | ✓                | ✗         | ✓             | Конкурентний паритет   | Фізична точка є перевагою, але може бути відтворена конкурентом                             |