

УДК: 339.138:005.334:334.722

JEL Classification: M31, L26, G32.

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-4

Калініченко Олена

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,  
менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи  
Житомирський державний університет імені Івана Франка

<https://orcid.org/0000-0002-5213-1649>

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

*У статті досліджується фундаментальна роль маркетингових досліджень як стратегічного інструменту ідентифікації та мінімізації ризиків у діяльності сучасних підприємницьких структур. Встановлено, що в умовах глобальної геополітичної нестабільності, воєнного стану в Україні та стрімкої цифровізації економіки, традиційні інтуїтивні підходи до управління стають не просто неефективними, а й критично небезпечними для виживання бізнесу. Обґрунтовано трансформацію маркетингу з допоміжної сервісної функції у ключовий елемент системи економічної безпеки бізнесу, що забезпечує стабільність фінансових потоків та стійкість ринкових позицій. Особливу увагу приділено теоретичному синтезу концепцій підприємництва та маркетингового аналізу, що дозволяє розглядати інформацію як стратегічний актив, необхідний для адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.*

*У ході дослідження було класифіковано основні зони ризику, на які маркетинговий аналіз має безпосередній превентивний вплив: комерційні ризики, пов'язані з мінливістю ринкового попиту; агресивні конкурентні загрози; а також стратегічні прорахунки у позиціонуванні та комунікаційній політиці. Автором розроблено та представлено авторську матрицю відповідності інструментарію маркетингових досліджень конкретним типам підприємницьких ризиків, що слугує дорожньою картою для менеджменту, дозволяючи суттєво оптимізувати управлінські витрати та підвищити точність прогнозування ринкових сценаріїв. Особлива увага приділена глибокому аналізу бар'єрів, що перешкоджають впровадженню системної дослідницької активності в секторі малого та середнього підприємництва. Виявлено, що ресурсні, часові та компетентнісні обмеження часто створюють хибну ілюзію недоступності професійного аналізу для невеликих компаній. Як дієвий шлях подолання цих перешкод запропоновано впровадження концепції «швидкого маркетингу» (Fast Marketing), що базується на використанні доступних цифрових інструментів, таких як Google Trends, CRM-аналітика, соціальне слухання та оперативні онлайн-опитування.*

*Доведено, що демократизація доступу до великих даних відкриває нові горизонти для аналітичного супроводу бізнес-процесів навіть в умовах жорсткої економії бюджету.*

*Наукова новизна роботи полягає у розробці багаторівневого алгоритму інтеграції маркетингового аналізу в ієрархічну систему управління підприємством на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Вперше деталізовано прикладне застосування концепції маркетингової розвідки (Marketing Intelligence) як інтелектуальної системи раннього попередження про приховані загрози, що дозволяє повністю замінити суб'єктивні припущення керівника об'єктивними ринковими індикаторами. Зроблено висновок, що системне використання маркетингових даних дозволяє сформувати високу результативність підприємства – його здатність не лише витримувати зовнішні шоки, а й ефективно адаптуватися до змін, трансформуючи загрози у нові ринкові можливості. Витрати на*

маркетингові дослідження слід розглядати як форму високорентабельних інвестицій в інформаційну безпеку бізнесу, оскільки їхня вартість є значно нижчою за сукупні збитки від помилкових управлінських рішень. Результати дослідження мають безпосереднє прикладне значення і можуть бути використані підприємцями та менеджерами для вдосконалення внутрішніх систем ризик-менеджменту в умовах екстремальної невизначеності.

**Ключові слова:** маркетингові дослідження, підприємницькі ризики, мінімізація ризиків, ризик-менеджмент, стратегічне управління, інформаційна безпека бізнесу, маркетингова розвідка, резильєнтність підприємства, цифрова аналітика, мале та середнє підприємництво.

## MARKETING RESEARCH AS A TOOL FOR RISK MINIMIZATION IN MODERN ENTREPRENEURSHIP

*The article explores the fundamental role of marketing research as a strategic tool for identifying and minimizing risks within the operations of modern entrepreneurial structures. It is established that in conditions of global geopolitical instability, martial law in Ukraine, and rapid digitalization of the economy, traditional intuitive approaches to management become not only ineffective but critically dangerous for business survival. The transformation of marketing from an auxiliary service function into a key element of the business economic security system, which ensures the stability of financial flows and the resilience of market positions, is substantiated. Special attention is paid to the theoretical synthesis of entrepreneurship concepts and marketing analysis, allowing information to be viewed as a strategic asset necessary for adapting to dynamic changes in the external environment.*

*In the course of the study, the main risk zones upon which marketing analysis has a direct preventive impact were classified: commercial risks associated with market demand volatility; aggressive competitive threats; and strategic miscalculations in positioning and communication policy. The author developed and presented a proprietary matrix of correspondence between marketing research tools and specific types of entrepreneurial risks, which serves as a roadmap for management, allowing for significant optimization of administrative costs and increased accuracy in forecasting market scenarios. Particular focus is placed on a deep analysis of barriers preventing the implementation of systematic research activity in the small and medium-sized enterprise (SME) sector. It was found that resource, time, and competency constraints often create a false illusion of the unavailability of professional analysis for small companies. As an effective way to overcome these obstacles, the implementation of the "Fast Marketing" concept is proposed, based on the use of accessible digital tools such as Google Trends, CRM analytics, social listening, and rapid online surveys.*

*It is proven that the democratization of access to Big Data opens new horizons for analytical support of business processes even under strict budget austerity. The scientific novelty of the work lies in the development of a multi-level algorithm for integrating marketing analysis into a hierarchical enterprise management system at the strategic, tactical, and operational levels. For the first time, the practical application of the "Marketing Intelligence" concept as an intellectual early warning system for hidden threats is detailed, allowing for the complete replacement of a manager's subjective assumptions with objective market indicators. It is concluded that the systematic use of marketing data allows for the formation of high enterprise resilience – the ability not only to withstand external shocks but also to effectively adapt to changes, transforming threats into new market opportunities. Expenditures on marketing research should be considered a form of highly profitable investment in business information security, as their cost is significantly lower than the cumulative losses from erroneous management decisions. The results of the study have direct practical significance and can be used by entrepreneurs and managers to improve internal risk management systems under conditions of extreme uncertainty.*

*Keywords: marketing research, entrepreneurial risks, risk minimization, risk management, strategic management, business information security, marketing intelligence, enterprise resilience, digital analytics, small and medium-sized entrepreneurship.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної геополітичної нестабільності, посилення міждержавної конкуренції та стрімкої цифровізації всіх галузей економіки, підприємницька діяльність супроводжується безпрецедентно високим рівнем невизначеності. Для вітчизняного бізнесу ситуація ускладнюється необхідністю функціонування в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, що потребує миттєвої адаптації до динамічних змін ринкової кон'юнктури. За таких обставин кожне управлінське рішення – від початкового запуску стартапу до масштабування існуючого бізнесу чи виходу на зовнішні ринки – несе в собі критичні загрози: фінансові втрати, стратегічні прорахунки та незворотні репутаційні ризики.

Традиційні підходи до ведення підприємницької діяльності, що базуються переважно на інтуїції, суб'єктивному досвіді керівника або екстраполяції минулих результатів на майбутнє, в умовах «чорних лебедів» стають не лише недостатніми, а й небезпечними. Несвоєчасна або неповна інформація про стан ринку призводить до неефективного використання обмежених ресурсів та втрати конкурентоспроможності. Саме за таких обставин маркетингові дослідження зазнають фундаментальної трансформації: вони перетворюються з допоміжної сервісної функції маркетингу на стратегічний інструмент мінімізації ризиків. Забезпечуючи підприємця об'єктивною, актуальною та верифікованою інформацією, маркетинговий аналіз стає базисом для прийняття обґрунтованих рішень, що дозволяє не лише мінімізувати потенційні збитки, а й вчасно ідентифікувати нові ринкові можливості в умовах загальної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління ризиками та ролі маркетингового аналізу у забезпеченні стійкості бізнесу висвітлювалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Фундаментальні засади маркетингового інструментарію та стратегічного аналізу закладені у працях Ф.

Котлера [4], Ж.-Ж. Ламбена [8], М. Портера та П. Друкера. Проблематика ризикології в системі підприємництва детально досліджена у роботах У. Найта та Й. Шумпетера. Серед сучасних українських вчених вагомий внесок у розвиток теорії маркетингового аналізу та управління підприємницькими структурами зробили такі фахівці, як Л.В. Балабанова [2], А.О. Старостіна [7], С.С. Гаркавенко [3] та О.С. Сенишин [6].

Проте, незважаючи на значну кількість ґрунтовних напрацювань, у вітчизняній науковій думці залишається недостатньо вивченим механізм прямої кореляції між глибиною маркетингового аналізу та реальним рівнем виживання підприємств у критичні періоди ринкової трансформації. Потребує додаткового аналізу адаптація складних інструментів маркетингу до специфіки малого та середнього підприємництва в Україні, де жорсткі ресурсні обмеження та висока динаміка середовища часто змушують суб'єктів господарювання відмовлятися від повноцінних досліджень на користь інтуїтивних рішень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри глибоке теоретичне опрацювання маркетингу, фахівці часто ігнорують потенціал маркетингових досліджень як ефективного засобу нейтралізації підприємницьких ризиків. Сьогодні критично важливим є створення прикладного алгоритму, який допоможе інтегрувати дослідницьку діяльність у систему ризик-менеджменту, забезпечуючи баланс між інформативністю та бюджетними витратами.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання маркетингових досліджень як превентивного інструменту для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у підприємницькій діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність мінімізації ризиків безпосередньо залежить від глибини розуміння ринкового середовища. У підприємницькій діяльності ризик зазвичай розглядається як ймовірність настання події, що призведе до втрати ресурсів або недоотримання прибутку.

Маркетингові дослідження дозволяють перевести «невідомі ризики» у категорію «керованих параметрів» [5].

Процес інтеграції маркетингових досліджень у систему ризик-менеджменту доцільно розглядати через призму ключових зон невизначеності:

1. Ризики ринкового попиту або комерційні ризики. Найбільш критичний вид ризику для стартапів та нових продуктів. Маркетингове дослідження споживчих переваг, тестування концепції продукту (concept testing) та аналіз еластичності попиту дозволяють ще до етапу масового виробництва визначити, чи відповідає продукт очікуванням ринку. Це мінімізує ризик інвестування в неліквідні активи.

2. Конкурентні ризики. Пов'язані з агресивними діями існуючих гравців або появою нових замінників. Постійний моніторинг конкурентів (benchmarking) та аналіз бар'єрів входу на ринок допомагають підприємству розробити превентивні заходи для захисту своєї ринкової частки.

3. Стратегічні ризики або ризики неправильного позиціонування. Виникають при помилковому виборі цільового сегмента або некоректній комунікаційній стратегії. Сегментація ринку за допомогою кластерного аналізу та побудова карт сприйняття (perceptual mapping) дозволяють точно націлити маркетингові зусилля, що знижує ризик розпорошення бюджету [7].

Варто зауважити, що превентивна функція маркетингових досліджень полягає не лише у зборі первинних даних, а й у формуванні прогностичних моделей розвитку бізнес-середовища. У контексті ризик-менеджменту маркетинговий аналіз виступає як фільтр, що дозволяє відсіювати завідомо деструктивні сценарії розвитку підприємства ще на етапі планування. Це особливо критично для вітчизняних підприємців, які працюють в умовах обмеженого інвестиційного ресурсу, де вартість помилки може бути фатальною для бізнесу. Таким чином, вибір конкретного інструментарію дослідження має безпосередньо корелювати з найбільш імовірними зонами виникнення збитків.

Для систематизації практичних підходів до управління загрозами розроблено матрицю відповідності, що демонструє, які саме дослідницькі

методи є найбільш ефективними для нівелювання конкретних видів підприємницьких ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця відповідності маркетингових досліджень типам підприємницьких ризиків

Тип ризику	Інструмент маркетингового дослідження	Очікуваний результат для мінімізації ризику
Ризик неприйняття продукту	Опитування, фокус-групи, холл-тести	Корекція характеристик товару під потреби клієнта
Ціновий ризик	Аналіз цін конкурентів, метод PSM (Price Sensitivity Measurement)	Встановлення оптимальної ціни, що максимізує маржу
Ризик вибору каналу збуту	Дослідження логістичних ланцюгів та посередників	Оптимізація витрат на дистрибуцію
Комунікаційний ризик	Pre-testing рекламних кампаній	Підвищення ефективності рекламного бюджету (ROMI)

*Джерело:* сформовано автором

Особливого значення маркетингові дослідження набувають на етапі ідентифікації ризиків. Замість того, щоб реагувати на кризу, що вже настала, підприємець отримує змогу використовувати превентивний моніторинг. Наприклад, аналіз динаміки пошукових запитів або згадувань бренду в соціальних мережах (social listening) може сигналізувати про зміну споживчих настроїв ще до того, як це відобразиться на звітах з продажів [3].

Незважаючи на очевидні переваги, значна частина представників малого та середнього підприємництва продовжує ігнорувати маркетингові дослідження як системний інструмент. Проведений аналіз дозволяє виділити три ключові групи бар'єрів, що перешкоджають інтеграції дослідницької діяльності в процес мінімізації ризиків.

Насамперед виділяється ресурсний бар'єр, зумовлений хибним сприйняттям маркетингових досліджень як високовартісних проєктів, доступних лише великим корпораціям. Відсутність бюджету на залучення спеціалізованих агенцій змушує бізнес відмовлятися від аналізу, що

парадоксально підвищує ризик фінансових втрат, які значно перевищують вартість самого дослідження.

Ця проблема тісно пов'язана із часовим бар'єром, оскільки динамічність сучасного ринку вимагає швидких рішень, тоді як традиційні методи збору даних часто не вписуються в операційні графіки підприємств, створюючи ілюзію переваги інтуїтивних підходів [6].

Крім того, вагому роль відіграє компетентнісний бар'єр, де відсутність профільних аналітиків та складність інтерпретації великих масивів даних зумовлюють страх перед отриманням некоректних результатів або неможливістю формулювання прикладних гіпотез. Проте подолання зазначених перешкод сьогодні стає можливим завдяки автоматизації та демократизації дослідницьких інструментів, що надає сучасному підприємцю доступ до «гнучких» методів аналізу для отримання релевантної інформації в режимі реального часу за мінімальних витрат.

Важливим аспектом дослідження є розробка алгоритму впровадження маркетингового аналізу в загальну систему управління підприємством, де маркетингові дослідження розглядаються не як разова акція, а як безперервний процес, інтегрований у бізнес-процеси на трьох ієрархічних рівнях. На стратегічному рівні застосування інструментів дослідження макросередовища, зокрема PESTEL-аналізу, та відстеження галузевих трендів дозволяє уникнути ризику обрання завідомо збиткових векторів розвитку, забезпечуючи підприємству необхідну стратегічну гнучкість та здатність до превентивної адаптації.

На тактичному рівні системний моніторинг конкурентного середовища та глибока сегментація ринку мінімізують загрози втрати ринкової частки, тоді як використання панельних досліджень надає можливість відстежувати трансформації у поведінці споживачів у динаміці, що є критичним для своєчасної корекції товарної та цінової політики. Паралельно з цим, на операційному рівні, постійне тестування окремих елементів маркетингового міксу, включаючи А/В тестування рекламних комунікацій, оцінку зручності

інтерфейсів та проведення пробних продажів, дозволяє ідентифікувати помилки безпосередньо на етапі їх виникнення, запобігаючи масштабуванню фінансових збитків [2].

Особливої ваги у цьому контексті набуває концепція маркетингової розвідки (Marketing Intelligence), яка, на відміну від класичних підходів, передбачає постійний збір легітимної інформації про зовнішнє середовище для формування системи раннього попередження про загрози. Це докорінно трансформує роль маркетолога-аналітика, наближаючи її до функцій ризик-менеджера, чийм основним завданням стає забезпечення інформаційної безпеки всього управлінського циклу. Впровадження такої багаторівневої системи дозволяє нівелювати вплив суб'єктивного фактору та інтуїтивних припущень керівника, заміщуючи їх об'єктивною аналітикою, що створює умови для формування резильєнтності підприємства – його здатності не лише протистояти зовнішнім шокам, а й використовувати їх для посилення ринкових позицій через вчасне виявлення нових ринкових ніш, що звільняються під час кризових періодів.

У сучасних умовах цифровізації подолання бар'єрів між маркетинговою теорією та підприємницькою практикою відбувається через впровадження інструментів «швидкого маркетингу». Для мінімізації ризиків без залучення значних бюджетів підприємцю доцільно використовувати такий інструментарій:

- Google Trends та аналітика пошукових запитів. Це дозволяє ідентифікувати ризики падіння попиту на ранніх стадіях та відстежувати сезонні коливання ринку, що є критичним для планування товарних запасів.

- Аналіз відгуків. Моніторинг думок споживачів у соціальних мережах та на платформах-відгуковцях дозволяє виявити «слабкі місця» власного продукту або сервісу до того, як вони призведуть до масового відтоку клієнтів.

- CRM-аналітика та аналіз вторинних даних. Глибокий аналіз уже існуючої клієнтської бази допомагає сегментувати споживачів за рівнем

прибутковості та лояльності, що мінімізує ризик втрати найбільш цінних сегментів ринку.

- А/В-тестування цифрових комунікацій. Проведення мікро-експериментів з рекламними креативами або ціновими пропозиціями дозволяє перевірити маркетингові гіпотези на малих вибірках, що нівелює ризик неефективного використання всього рекламного бюджету [8].

Впровадження таких інструментів дозволяє перетворити маркетингові дослідження з епізодичного заходу на безперервний процес інформаційної підтримки підприємницької діяльності. Це формує стійку екосистему ризик-менеджменту, де кожне рішення базується не на припущеннях, а на реальних ринкових індикаторах.

**Висновки.** Підводячи підсумки, можна стверджувати, що в сучасних турбулентних умовах маркетингові дослідження перестають бути лише інструментом просування товарів, трансформуючись у фундаментальну складову системи управління підприємницькими ризиками. Системна інтеграція результатів досліджень у ризик-менеджмент забезпечує стратегічний перехід від реактивного управління, зосередженого на боротьбі з наслідками, до превентивної моделі запобігання загрозам. Такий підхід дозволяє суб'єктам підприємництва ідентифікувати критичні точки невизначеності ще на етапі планування бізнес-процесів, що суттєво підвищує загальну життєздатність проєктів.

При цьому класифікація ризиків, що піддаються маркетинговому нівелюванню, охоплює не лише вузькі комерційні аспекти, а й складні стратегічні та конкурентні загрози. Використання розробленої матриці відповідності маркетингового інструментарію конкретним типам ризиків дозволяє оптимізувати витрати обмежених ресурсів на збір та обробку інформації. Водночас подолання внутрішніх бар'єрів – ресурсних, часових та компетентнісних – у секторі малого та середнього підприємництва стає можливим завдяки широкому впровадженню Agile-методів та сучасних цифрових інструментів аналітики. Це не лише демократизує доступ до якісних

ринкових даних, а й формує основу для стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі вбачаються у розробці автоматизованих алгоритмів оцінки ефективності маркетингових досліджень у загальній системі економічної безпеки підприємства, а також у детальному вивченні впливу технологій штучного інтелекту на швидкість та точність ідентифікації латентних ринкових загроз.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20, ч. 1. С. 32–36.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 611 с.
3. Гаркавенко С. С. *Маркетинг* : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
4. Котлер Ф. *Основи маркетингу* / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2007. 656 с.
5. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111–118.
6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг* : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 347 с.
7. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 128. С. 5–10.
8. Lambin J.-J., Chumpitaz C., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. New York : Palgrave MacMillan, 2014. 720 p.

**REFERENCES:**

1. Bahorka M. O., Chelak V. V. (2018) Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsyipy yikh formuvannia u diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 20. P. 1, pp. 32–36.
2. Balabanova, L. Kholod, V. Balabanova, I. (2012). *Marketynh pidpryiemstva (Enterprise Marketing)*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 611 s. [In Ukrainian].
3. Harkavenko S. S. (2010) *Marketynh [Marketing]*. pidruchnyk [a textbook]. Kyiv: Libra. 720 p. [In Ukrainian].
4. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketynhu*. Kyiv: Viliams, 656 p. [In Ukrainian].
5. Nikolaichuk O. (2019) *Marketynhova stratehiia : sutnist y osoblyvosti [Marketing strategy: essence and features]*. Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald, vol. 6(61), pp. 111–118.
6. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) *Marketynh [Marketing]*. navch. posibnyk [tutorial]. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni I. Franka. 347 p.
7. Starostina, A. and Kravchenko, V. (2011), “The essence and practical application of the methodology for constructing the categorical apparatus of economic science (using the example of the concepts of "globalization" and "entrepreneurial risk”, *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 128, pp. 5-10.
8. Lambin, J-J. Chumpitaz, C. and Schuiling, I. *Market-Driven (2014), Management: Strategic and Operational Marketing*, Palgrave MacMillan, New York, USA.

*Дата першого надходження статті до видання: 07.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.04.2026*

*Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026*

*Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)*