tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti», 1, 78–85. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-78-85
Schneider S. & Kokshagina O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management, 2*(30), 384–411. https://doi.org/10.1111/caim.12414
United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2021). *Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flows*. United Nations Publications. https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021
Verhoef P. C., Kannan P. K. & Inman J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing, 2*(91), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005
Verhoef P. C., Broekhuizen T. & Bart Y. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 2*(28), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
Warner K. S. R. & Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 3*(52), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (зокрема, ChatGPT) виключно для мовного редагування, структуризації тексту, перевірки стилістики та технічного опрацювання матеріалу. Усі наукові положення, результати дослідження, інтерпретація даних, висновки та остаточне редагування статті виконані авторами самостійно. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.07.2026
Оприлюднено / Published: 22.08.2026

УДК 338.4
JEL: D22; O22; O32
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-682-695

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ МАРКЕТИНГУ

©2026 **КРАСНОНОСОВА О. М.**

УДК 338.4
JEL: D22; O22; O32

Красноносова О. М. Формування інструментарію планування розвитку підприємств малого бізнесу за концепцією маркетингу

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, які супроводжують умови військового стану, що обумовлений широкомасштабною військовою агресією рф проти України, планування діяльності підприємств – представників малого бізнесу – перетворюється на ключовий інструмент забезпечення їх стійкого інноваційного розвитку. Мета роботи полягає у формуванні інструментарію визначення пріоритетності проблем проєктного планування розвитку малих підприємств за концепцією маркетингу. Пріоритетними вважаються ті проблеми, які потребують першочергового вирішення, оскільки сформовані управлінські рішення створюють підґрунтя для вирішення чергових завдань інноваційного розвитку господарчої діяльності. Визначення пріоритетності проблем розвитку інноваційної діяльності малого підприємства доцільно здійснювати на основі експертних суджень, використовуючи інструментарій експертного оцінювання, методи порівняння, групування та аналізу ієрархій для систематизації думок експертів, методи системного аналізу при дослідженні особливостей формування складу груп експертів. Прийняття найкращого рішення щодо проєктного планування діяльності підприємства малого бізнесу можливо шляхом поєднання досвіду власників та знань кваліфікованих експертів, які мають практичний досвід і теоретичні знання щодо кола досліджуваних питань, що дозволяє оцінити обрані альтернативи та прийняти виважене управлінське рішення. Організаційний підхід до визначення важливості проблем, які виникають у ході інноваційного розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу, включає проведення кількох етапів із залученням декількох груп експертів. У результаті експертного обговорення за допомогою незалежного модератора було сформовано групу складових планування розвитку діяльності малого підприємства, які не можна ігнорувати. За результатами експертного опитування трьох цільових груп методом ієрархічного аналізу було визначено найбільш важливі складові у плануванні розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу. Наявна безпекова та економічна ситуація в Україні вагомо вплинула на думки експертів. За їх думкою, можливості ведення малого бізнесу та його розвитку мають значну залежність від стану безпеки економічного середовища. Водночас результати проведених розрахунків дають можливість більш чіткого визначення інструментарію у вигляді складових планування, маючи на меті максимізацію досягнення успіху підприємницької діяльності та мінімізації витрат ресурсів для її досягнення.

Ключові слова: *малий бізнес; планування діяльності; підприємницька діяльність; розвиток господарчої діяльності; ризики; концепція маркетингу; соціально етичний маркетинг; конкурентне середовище.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *11.* ***Формул:*** *1.* ***Бібл.:*** *15.*

Красноносова Олена Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна), старший науковий співробітник офісу оцінювання діяльності наукових установ НАН України, Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01030, Україна)*
E-mail: *krasnonosova@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-0863-3705*

UDC 338.4
JEL: D22; O22; O32

Krasnonosova O. M. Development of a Planning Toolkit for the Growth of Small Business Enterprises Based on the Marketing Conception

In today's environment of intense competition and continuous changes in the external business environment, further aggravated by martial law resulting from the russian federation's full-scale military aggression against Ukraine, business planning has become a key instrument for ensuring the sustainable and innovative development of small business enterprises. The aim of this study is to develop a toolkit for determining the priority of project planning issues related to the development of small business enterprises based on the marketing conception. Priority issues are defined as those requiring immediate attention, since the managerial decisions developed to address them establish the foundation for solving subsequent tasks associated with the innovative development of business operations. The prioritization of innovation development issues in small enterprises is proposed to be based on expert judgment using expert evaluation techniques, comparison and grouping methods, and the Analytic Hierarchy Process (AHP) to systematize expert opinions, as well as systems analysis methods to examine the principles of forming expert groups. The selection of the most appropriate decision for project planning in small business enterprises can be achieved by combining the practical experience of business owners with the expertise of qualified specialists possessing both practical experience and theoretical knowledge in the relevant subject area. Such an approach makes it possible to evaluate alternative solutions comprehensively and adopt well-founded managerial decisions. The organizational approach to determining the significance of issues arising during the innovative development of small business enterprises under the marketing conception involves several successive stages and the participation of several expert groups. As a result of expert discussions moderated by an independent facilitator, a set of essential components for planning the development of small business activities was identified, representing factors that should not be neglected. Based on a survey of three target expert groups and applying the Analytic Hierarchy Process, the most significant components of planning the development of small business enterprises under the marketing conception were determined. The current security and economic situation in Ukraine have significantly influenced the opinions of the experts. According to their assessments, the opportunities for operating and developing small businesses are highly dependent on the security and stability of the economic environment. At the same time, the results of the conducted analysis enable a more precise identification of planning toolkit components aimed at maximizing the likelihood of entrepreneurial success while minimizing the resources required to achieve it.

Keywords: *small business; business planning; entrepreneurial activity; development of economic activity; risks; marketing conception; socially responsible marketing; competitive environment.*
Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *11.* ***Formulae:*** *1.* ***Bibl.:*** *15.*

Krasnonosova Olena M. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine), Senior Research Fellow of the Office of Evaluation of Activity of Research Institutions of the NAS of Ukraine, Center for Evaluation of Activity of Research Institutions and Scientific Support of Regional Development of Ukraine NAS of Ukraine (54 Volodymyrska Str., Kyiv, 01030, Ukraine)*
E-mail: *krasnonosova@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-0863-3705*

Отримання концепції маркетингу є одним із ключових чинників успішного функціонування малого бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки. На відміну від великих підприємств малі підприємства мають обмежені фінансові, кадрові та матеріальні ресурси, що суттєво звужує їхні можливості щодо виправлення стратегічних помилок. Саме тому орієнтація на потреби споживачів, постійний моніторинг ринку та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища набувають особливого значення.

Концепція маркетингу передбачає, що всі управлінські рішення підприємства повинні ґрунтуватися на вивченні потреб цільових споживачів та прагненні максимально задовольнити їх більш ефективно, ніж конкуренти. Для малого бізнесу це означає можливість формувати стійкі конкурентні переваги не за рахунок масштабів виробництва чи значних інвестицій, а завдяки високому рівню клієнтоорієнтованості, персоналізованому обслуговуванню, оперативності прийняття рішень та швидкій адаптації до ринкових змін.

Особливої актуальності концепція маркетингу набула у другій половині XX сторіччя, що збіглося з розвитком цифрової економіки. Сучасні інструменти інтернет-маркетингу, соціальні мережі, електронна комерція та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) надали представникам малого бізнесу можливість ефективно конкурувати навіть із великими компаніями. Використання цифрових маркетингових технологій забезпечує швидке отримання інформації про потреби споживачів, оперативне коригування маркетингової стратегії та формування довгострокової лояльності клієнтів. Крім того, маркетингова концепція сприяє зміцненню репутації малого підприємства та формуванню його позитивного іміджу. Високий рівень задоволеності споживачів стимулює розвиток виробничої діяль-

ності, позитивні рекомендації та зростання клієнтської бази, що є особливо важливим для малого бізнесу, який значною мірою залежить від прихильності потенційних споживачів.

Концепція маркетингу є стратегічною основою сталого інноваційного розвитку малого бізнесу. Орієнтація на потреби споживачів, систематичне дослідження ринку, ефективне використання маркетингових інструментів та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища забезпечують підвищення конкурентоспроможності малого підприємства, зміцнення його ринкових позицій і створення передумов для довгострокового економічного зростання.

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, які супроводжують умови військового стану, що обумовлений широкомасштабною військовою агресією рф проти України, планування діяльності підприємств – представників малого бізнесу – перетворюється на ключовий інструмент забезпечення їх стійкого інноваційного розвитку. Ефективне планування дозволяє не лише координувати використання ресурсів, а й прогнозувати ризики, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стратегічне зростання. Для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів, роль якісного планування особливо важлива, адже воно створює основу для прийняття виважених управлінських рішень.

Планування діяльності підприємства можна розглядати як один із базових елементів системи управління, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення визначених цілей. У класичному розумінні процес планування передбачає аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегій і шляхів їх досягнення, формування планових показників і контроль за їх реалізацією. Планування дозволяє розрахунковими методами одержати досить точні кількісні показники для прийняття необхідних управлінських рішень. Без чіткого, своєчасного та якісного планування підприємство втрачає керованість і здатність адаптуватися до змін ринку.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Представники української економічної школи Л. Литвишко та Є. Михальський [1] зосередили свою увагу на дослідженні організаційних питань бізнес-планування. Ними досліджено концептуальні засади та практичні інструменти бізнес-планування з огляду на специфіку роботи в міжнародних компаніях у контексті цифрової економіки. Також розглянуто питання формування стратегічних планів розвитку підприємств і розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів планування в умовах глобальної конкуренції, що забезпечує оптимізацію ресурсів і прискорення ухвалення рішень.

Українські вчені О. Калінін та В. Гончар, представники школи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, у своїй праці [2] зосередили увагу на питаннях запобігання ризикам, що супроводжують господарчу діяльність, а також розглянули питання економічної безпеки, що пов'язана з цифровізацією інвестиційних процесів, включно з використанням блокчейн-технологій, смарт-контрактів і роботів-радників – як проявів упровадження інновацій в процес планування діяльності підприємств. Науковцями визначено стратегії забезпечення економічної безпеки в контексті цифровізації господарчої діяльності, а також зміни в процесі прийняття управлінських рішень.

Українські науковці А. Степанова та С. Кальний [3] присвятили свої дослідження особливостям планування діяльності підприємств, зокрема інноваційним та інвестиційним проблемам у розвитку господарчої діяльності.

Питанням раціонального використання інвестиційної складової підприємницької діяльності в повоєнній перспективі присвячено роботи А. Петрашевської, С. Колонтай та В. Романюк [4].

М. Лазаренко [5] у своїх працях досліджував питання впливу цифрових технологій на складові управління бізнес-процесами в ході господарчої діяльності. Схожій проблематиці присвячено роботу В. Македон та О. Байлової [6].

Науковиці І. Гонтарева, В. Євтушенко та Д. Михайленко [7] розглядали питання повоєнного інноваційного розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Проте, як підсумок, більшість досліджень [11–15] стосуються суто проблем планування інвестиційної діяльності та можливостей проєктного планування інноваційного розвитку підприємств цифровими інструментами. Разом із тим сукупність питань, пов'язаних з проблемами формування інструментарію проєктного планування на підприємствах, що належать до сфери малого бізнесу, залишаються недостатньо дослідженою.

Мета роботи полягає у формуванні інструментарію визначення пріоритетності проблем проєктного планування розвитку малих підприємств за концепцією маркетингу. Пріоритетними вважаються ті проблеми, які потребують першочергового вирішення, оскільки сформовані управлінські рішення створюють підґрунтя для вирішення чер-

гових завдань інноваційного розвитку господарчої діяльності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначення пріоритетності проблем розвитку інноваційної діяльності малого підприємства доцільно здійснювати на основі експертних суджень, використовуючи інструментарій експертного оцінювання, методи порівняння, групування та аналізу ієрархій для систематизації думок експертів, методи системного аналізу – при дослідженні особливостей формування складу груп експертів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процес планування розвитку інноваційної діяльності вимагає побудови чіткої логіки, яка залежить від визнання пріоритетної необхідності організаційних, технологічних та управлінських змін у веденні бізнесу. Завдання активізації діяльності та пошуку найбільш ефективних заходів можливо вирішити інструментами математичної логіки. Сучасне економічне середовище у країнах світу характеризується високим рівнем конкуренції, швидким розвитком технологій та необхідністю ефективного використання ресурсів. В Україні ситуація ускладнена наслідками широкомасштабної військової агресії з боку російської федерації. У таких умовах малі підприємства змушені шукати шляхи підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення стабільного рівня обсягів діяльності. Інноваційний підхід до організації виробничих процесів є одним із ключових інструментів, що дозволяє досягти цих цілей.

Стратегічне бачення важливе у плануванні розвитку діяльності підприємства, оскільки дає можливість розуміння шляхів посилення конкурентоспроможності, необхідності запровадження тих чи інших дій з метою стабілізації господарчої діяльності. Успішні діячі ринку постійно оновлюють поточні цілі та пріоритети, що стає можливим завдяки впровадженню проєктного планування, яке дозволяє вирішувати стратегічні завдання шляхом реалізації поточних проєктів, а результати, що отримані внаслідок їх реалізації, поступово модифікують профіль діяльності та дають змогу адаптації до змін умов діяльності.

Прийняття найкращого рішення щодо проєктного планування діяльності підприємства малого бізнесу можливо шляхом поєднання досвіду власників та знань кваліфікованих експертів, які мають практичний досвід і теоретичні знання щодо кола досліджуваних питань. Це дозволяє оцінити обрані альтернативи та прийняти виважене управлінське рішення. У процесі планування реалізації проєкту необхідно передбачати можливі наслідки прийнятих рішень – як «позитивні», так і «негативні», адекватно оцінювати наявну ринкову ситуацію та визначати найбільш вагомі фактори впливу вірогідних змін на процес розвитку діяльності. Завдання проєктного планування інноваційного розвитку діяльності може бути вирішено шляхом поєднання методів експертного оцінювання та системного аналізу. Організаційний підхід до визначення важливості проблем, які виникають у ході інноваційного розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу, включає проведення декількох етапів (*рис. 1*).

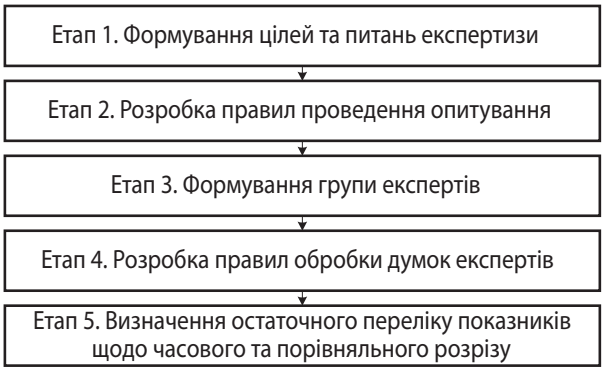

Рис. 1. Етапи проведення експертного оцінювання складових господарчої діяльності, які містять загрози розвитку підприємств малого бізнесу

Джерело: сформовано автором за [8].

На *першому етапі* відбувається формування цілей і питань експертизи. Відповідно до цілі дослідження метою експертизи є вибір множини факторів, що впливають на розвиток підприємства з точки зору перспектив інноваційного розвитку господарчої діяльності. На *другому етапі* визначаються правила проведення опитування. Для проведення експертизи формується анкета, яка містить перелік найбільш впливових складових розвитку підприємства щодо різних сфер його діяльності, що була сформована на підставі аналізу інформаційних джерел [1–7]. На *третьому етапі* відбувається формування групи експертів. Експертами для визначення пріоритетів проєктного планування інноваційного розвитку діяльності малих підприємств було обрано здобувачів вищої освіти на другому та третьому рівнях спеціальностей «Менеджмент» і «Маркетинг», а також здобувачів другої вищої освіти на другому рівні вищої освіти. З метою якісного проведення експертизи до експертів було пред'явлено такі вимоги:

- обов'язково має бути досвід підприємницької діяльності;
- експерти – здобувачі вищої освіти – успішно оволоділи теоретичними знаннями в межах освітніх програм.

Однією з умов опитування здобувачів вищої освіти як експертів є анонімність і відвертість відповідей. Саме анонімність створює умови для відвертого та чіткого визначення думки експерта. За таких умов опитування експерти не мають конкурентного антагонізму, оскільки працюють у випадково визначених сферах діяльності. Експерти мають посилену мотивацію з боку інтерв'юера у вирішенні поставленого практичного завдання. Водночас висновки експерта не залежать від стороннього впливу, оскільки є анонімними. За умови, якщо експерти задовольняють вимогам, то їх експертні оцінки можна визнати узгодженими. На підставі дотримання перелічених вище умов було сформовано три групи експертів.

На *четвертому етапі* відбувається розробка правил обробки думок експертів. На основі заповнених анкет для кожного показника проводиться розрахунок кількості думок експертів. Формальний вигляд правила обробки думок експертів наведено за формулою [8]:

$$\forall x_i \in X : x_i = \left\{x_i^t, x_i^r\right\}, x_i^r > x_i^t \Rightarrow x_i \in R, x_i^r < x_i^t \Rightarrow x_i \in T, x_i^t = x_i^r \Rightarrow x_i \in R \wedge x_i \in T,$$

де: x_i – показник, що аналізується;

x_i^t, x_i^r – кількість думок експертів, поданих за вагомий вплив на діяльність визначеного фактора;

R, T – множини показників порівняльного та часового розрізів відповідно;

X – загальна множина обраних показників.

На *п'ятому етапі* проводиться визначення остаточного переліку показників щодо часового та порівняльного розрізів.

Мета завдання – аналітично визначити найбільш важливі складові планування діяльності малого підприємства, що функціонує в Україні.

У результаті експертного обговорення за допомогою незалежного модератора було сформовано групу складових планування розвитку діяльності малого підприємства, які не можна ігнорувати (*табл. 1*). Загальна кількість складових господарчої діяльності, які обрали всі експерти, дорівнює десяти. Всі складові обрано відповідно до поточної ситуації в економіці України.

Підготовчий етап проведення групової експертизи можливий за допомогою таких інструментів:

- ✦ метод комісії або відкритої дискусії;
- ✦ метод Делфі – анонімної індивідуальної оцінки [8].

В умовах проведення опитування в «on line» режимі для експертизи було обрано метод Делфі – як найбільш раціональний за наявних умов.

Таблиця 1

Складові розвитку діяльності малого підприємства

№ з/п	Складові
1	Політика ціноутворення
2	Планування подальшого масштабу діяльності
3	Можливості фінансування діяльності
4	Інноваційний вибір
5	Розвиток кадрів
6	Витрати на здійснення діяльності
7	Можливість кооперації
8	Розвиток комунікацій
9	Подолання можливих ризиків
10	Можливість зміни впізнаваності бізнесу

Джерело: сформовано автором за [1–7].

Слід зауважити, що за методом Делфі відсутня наявність суспільної узгодженої експертної думки. Суспільну узгодженість можна досягти шляхом статистичної обробки та узагальнення результатів думок експертів.

Експертні думки, які визначають впливовість обраних складових діяльності малого підприємства, було упорядковано за бальною шкалою. Найбільш важливі складові отримали 10 балів, а мінімально пріоритетні – 1 бал. В опитуванні першої групи експертів взяло участь 14 респондентів. Отримані результати анкетування експертів першої групи відображено в *табл. 2.*

За результатами опитування першої групи було побудовано матрицю суджень за важливістю складових у ході планування розвитку малого підприємства. Загальний вигляд матриці суджень відображено в *табл. 3.*

Отриманий за результатами розрахунків власний вектор V_n (V_1, V_2, ..., V_n) відбиває сукупний вплив кожного елемента, де V_1 – частка впливу першого елемента на ціль, а V_n – частка впливу n-го елемента на ціль. Перевірка узгодженості елементів матриці полягає в обчисленні максимального власного числа λ_{max}. Оскільки цей метод пропонується за даними, отриманими в умовах неузгоджених експертних думок і виключає можливість стороннього впливу, варіант отримання неузгодженої матриці мінімальний [9; 10].

За результатами досліджень методом ієрархічного аналізу першої групи експертів було визначено важливість складових при плануванні розвитку діяльності малого підприємства (*табл. 4*).

За результатами експертного опитування першої групи найбільш важливими у плануванні

Таблиця 2

Експертні оцінки суджень першої групи експертів щодо важливості складових діяльності малого підприємства в ході планування

Складові господарчої діяльності	Експертні оцінки													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Політика ціноутворення	7	6	6	4	9	9	7	7	6	5	6	5	5	5
Планування подальшого масштабу діяльності	5	5	9	10	2	7	5	9	3	7	4	10	8	4
Можливості фінансування діяльності	10	2	8	3	3	8	6	10	4	10	5	7	9	7
Інноваційний вибір	4	10	7	7	8	6	10	5	10	9	10	8	3	10
Розвиток кадрів	1	3	4	1	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1
Витрати на здійснення діяльності	9	4	5	5	4	5	8	6	5	6	1	6	4	6
Можливість кооперації	2	1	3	2	7	1	2	2	2	2	3	3	1	2
Розвиток комунікацій	3	9	1	6	6	4	1	3	9	4	9	2	6	3
Подолання можливих ризиків	8	8	10	9	10	10	9	8	8	8	8	9	10	9
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	6	7	2	8	5	3	4	4	7	3	7	4	7	8

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3

Узагальнена матриця суджень щодо важливості обраних складових у ході планування діяльності

Складові господарчої діяльності	Складова 1	Складова 2	Складова n	Результат нормалізації по рядку	Вплив чинника на ціль
Складова 1	$D_1 / D_1 = 1$	D_1 / D_2	D_1 / D_n	A	V_1
Складова 2	D_2 / D_1	$D_2 / D_2 = 1$	D_2 / D_n	B	V_2
Складова n	D_n / D_1	D_n / D_2	$D_n / D_n = 1$	C_n	V_n
Сума елементів	S_1	S_2	S_n		

Примітка: D_1, D_2, D_n – кількість балів відповідно до важливості обраних складових при плануванні діяльності, яке відповідає силі впливу чинника на ціль, тобто яка частка впливу певної складової господарчої діяльності на кінцевий результат.

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10].

Таблиця 4

Важливість складових при плануванні розвитку інноваційної діяльності малого підприємства за визначенням першої групи експертів

Визначені фактори впливу	Вплив елемента на ціль (V)	Місце
Політика ціноутворення	0,1274	5
Планування подальшого масштабу діяльності	0,1288	4
Можливості фінансування діяльності	0,1347	3
Інноваційний вибір	0,1567	2
Розвиток кадрів	0,0351	10
Витрати на здійснення діяльності	0,1083	7
Можливість кооперації	0,0483	9
Розвиток комунікацій	0,0966	8
Подолання можливих ризиків	0,1816	1
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	0,1098	6

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10].

розвитку інноваційної діяльності малого підприємства визначено «Подолання можливих ризиків», «Інноваційний вибір» і «Можливості фінансування діяльності». Найменш важливим, за думкою експертів першої групи, є «Розвиток кадрів».

В опитуванні другої групи експертів взяло участь 13 респондентів. Результати анкетування експертів другої групи в наведено в *табл. 5*.

За результатами аналітичної обробки матриці визначено важливість складових у ході планування інноваційного розвитку діяльності малого підприємства по результатах опитування другої групи експертів (*табл. 6*).

За результатами експертного опитування другої групи найбільш важливими у плануванні інноваційного розвитку діяльності малого підприємства визначено «Можливості фінансування діяльності», «Подолання можливих ризиків», «Інноваційний вибір». Найменш важливим, за думкою експертів другої групи, є «Планування подальшого масштабу діяльності».

Таблиця 5

Експертні оцінки суджень другої групи експертів щодо важливості складових діяльності малого підприємства в ході планування

Складові господарчої діяльності	Експертні оцінки												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Політика ціноутворення	6	6	6	6	4	4	6	4	5	6	5	2	3
Планування подальшого масштабу діяльності	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2
Можливості фінансування діяльності	9	10	9	5	5	9	10	9	8	8	10	10	9
Інноваційний вибір	10	8	8	10	3	8	7	8	7	10	4	7	8
Розвиток кадрів	5	7	5	3	10	3	4	10	9	5	9	3	10
Витрати на здійснення діяльності	4	5	7	4	6	5	5	5	4	7	6	6	4
Можливість кооперації	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	2	4	1
Розвиток комунікацій	3	4	4	7	7	6	3	6	3	4	3	5	5
Подолання можливих ризиків	8	2	10	8	9	10	9	7	10	9	8	9	7
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	7	9	3	9	8	7	8	3	6	2	7	8	6

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 6

Важливість складових при плануванні розвитку інноваційної діяльності малого підприємства за визначенням другої групи експертів

Визначені фактори впливу	Вплив елемента на ціль (V)	Місце
Політика ціноутворення	0,0966	7
Планування подальшого масштабу діяльності	0,0307	10
Можливості фінансування діяльності	0,1702	1
Інноваційний вибір	0,1503	3
Розвиток кадрів	0,1273	4
Витрати на здійснення діяльності	0,1043	6
Можливість кооперації	0,0353	9
Розвиток комунікацій	0,0920	8
Подолання можливих ризиків	0,1626	2
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	0,1273	5

Джерело: розроблено автором.

В опитуванні третьої групи експертів взяло участь 8 респондентів. Результати анкетування експертів третьої групи представлені в *табл. 7*.

За результатами досліджень методом ієрархічного аналізу третьої групи експертів було визначено важливість складових при плануванні розвитку діяльності малого підприємства (*табл. 8*).

За результатами опитування експертів третьої групи упорядковані, виходячи з вагомості впливу на мету дослідження, складові планування розвитку діяльності малого підприємства наведено в *табл. 9*.

За результатами опитування третьої групи експертів найбільш важливими у плануванні подальшої діяльності малого підприємства визначено «Можливість фінансування діяльності», «Вибір подолання можливих ризиків», «Інноваційний вибір» і «Планування подальшого масштабу діяльності». Найменш важливими, за думкою експертів першої групи, є планування можливості «кадрового розвитку», «можливостей кооперації», планування «розвитку власних комунікацій».

Визначення впливовості складових планування діяльності малих підприємств за всіма експертними групами зведено в *табл. 10*.

Розрахунок матриці визначення важливості впливу складових на розвиток господарської діяльності малого підприємства за загальними результатами опитування всіх груп експертів представлено на *рис. 2*.

Таблиця 7

Експертні оцінки суджень третьої групи експертів щодо важливості складових діяльності малого підприємства в ході планування

Складові господарчої діяльності	Експертні оцінки							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Політика ціноутворення	5	5	5	6	8	6	5	6
Планування подальшого масштабу діяльності	4	7	7	7	9	7	8	5
Можливості фінансування діяльності	9	10	9	10	7	10	9	8
Інноваційний вибір	10	8	8	8	10	8	6	9
Розвиток кадрів	1	2	1	2	1	2	1	3
Витрати на здійснення діяльності	3	6	6	5	6	5	4	7
Можливість кооперації	2	3	2	1	2	1	2	4
Розвиток комунікацій	8	4	3	4	3	3	7	2
Подолання можливих ризиків	6	9	10	9	5	9	10	10
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	7	1	4	3	4	4	3	1

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 8

Важливість складових при плануванні розвитку діяльності малого підприємства за визначенням матриці суджень третьої експертної групи

Визначені фактори впливу	Вплив елемента на ціль (V)	Місце
Політика ціноутворення	0,1168	5
Планування подальшого масштабу діяльності	0,1371	4
Можливості фінансування діяльності	0,1827	1
Інноваційний вибір	0,1701	3
Розвиток кадрів	0,0330	10
Витрати на здійснення діяльності	0,1066	6
Можливість кооперації	0,0431	9
Розвиток комунікацій	0,0863	7
Подолання можливих ризиків	0,1726	2
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	0,0685	8

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 9

Упорядковані за пріоритетністю складові планування розвитку діяльності малого підприємства (третя експертна група)

Визначені складові	Місце
Політика ціноутворення	1
Планування подальшого масштабу діяльності	2
Можливості фінансування діяльності	3
Інноваційний вибір	4
Розвиток кадрів	5
Витрати на здійснення діяльності	6
Можливість кооперації	7
Розвиток комунікацій	8
Подолання можливих ризиків	9
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	10

Джерело: розроблено автором.

Упорядковані за впливовістю складові господарчої діяльності підприємств малого бізнесу, виходячи з узагальнення думок представників трьох груп експертів, відображено в *табл. 11.*

За результатами експертного опитування трьох цільових груп загальної кількості 35 респондентів методом ієрархічного аналізу було визначено найбільш важливі складові у планування розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу. Ними виявились: «вибір подолання можливих ризиків», «можливість фінансування діяльності» та «інноваційний вибір». Найменш важливими з обраної групи складових господарської діяльності підприємств малого біз-

Таблиця 11

Загальне упорядкування за пріоритетністю складових планування розвитку діяльності малого підприємства

Складові планування	Місце за загальним визначенням
Політика ціноутворення	1
Планування подальшого масштабу діяльності	2
Можливості фінансування діяльності	3
Інноваційний вибір	4
Розвиток кадрів	10
Витрати на здійснення діяльності	6
Можливість кооперації	9
Розвиток комунікацій	8
Подолання можливих ризиків	7
Можливість зміни впізнаваності бізнесу	5

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 10

Загальна експертна оцінка складових планування діяльності малих підприємств

Складові планування	1 група	2 група	3 група	Вплив елемента на мету	Місце в рейтингу
Політика ціноутворення на власні послуги та суміжні товари	87	63	46	0,1134	5
Планування подальшого масштабу діяльності	88	83	54	0,1301	4
Можливості фінансування діяльності	92	111	72	0,1591	2
Інноваційний вибір	107	98	67	0,1573	3
Кадровий розвиток	24	20	13	0,0330	10
Спрямування витратності послуг	74	68	42	0,1064	7
Можливості кооперації	33	23	17	0,0422	9
Спрямування розвитку власних комунікацій	66	60	34	0,0925	8
Вибір подолання можливих ризиків у підприємницькій діяльності	124	106	68	0,1724	1
Сприяння можливостям впізнаваності власного бізнесу	75	83	27	0,1070	6

Джерело: розроблено автором.

		1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	Середньоарефметичне значення впливу
		196	225	275	272	57	184	72	160	298	185	
1*	196	1,0000	0,8711	0,7127	0,7206	3,4386	1,0652	2,7222	1,2250	0,6577	1,0595	1,3473
2*	225	1,1480	1,0000	0,8182	0,8272	3,9474	1,2228	3,1250	1,4063	0,7550	1,2162	1,5466
3*	275	1,4031	1,2222	1,0000	1,0110	4,8246	1,4946	3,8194	1,7188	0,9228	1,4865	1,8903
4*	272	1,3878	1,2089	0,9891	1,0000	4,7719	1,4783	3,7778	1,7000	0,9128	1,4703	1,8697
5*	57	0,2908	0,2533	0,2073	0,2096	1,0000	0,3098	0,7917	0,3563	0,1913	0,3081	0,3918
6*	184	0,9388	0,8178	0,6691	0,6765	3,2281	1,0000	2,5556	1,1500	0,6174	0,9946	1,2648
7*	73	0,3724	0,3244	0,2655	0,2684	1,2807	0,3967	1,0139	0,4563	0,2450	0,3946	0,5018
8*	160	0,8163	0,7111	0,5818	0,5882	2,8070	0,8696	2,2222	1,0000	0,5369	0,8649	1,0998
9*	298	1,5204	1,3244	1,0836	1,0956	5,2281	1,6196	4,1389	1,8625	1,0000	1,6108	2,0484
10*	185	0,9439	0,8222	0,6727	0,6801	3,2456	1,0054	2,5694	1,1563	0,6208	1,0000	1,2717
Всього												11,8848

Де складові: 1*- політика ціноутворення на власні послуги та суміжні товари, 2*- планування подальшого масштабу діяльності, 3*- можливостей фінансування діяльності, 4* - інноваційний вибір, 5* - кадровий розвиток, 6* - спрямування витратності послуг, 7* - можливостей кооперації, 8* - спрямування розвитку власних комунікацій, 9* - вибір подолання можливих ризиків у підприємницькій діяльності, 10* - сприяння можливостей пізнаності власного бізнесу.

Рис. 2. Матриця визначення важливості впливу складових на розвиток господарчої діяльності малого підприємства за загальними результатами опитування всіх груп експертів

несу експерти назвали можливості «розвитку кадрів», «розвитку кооперації» та «розвитку власних комунікацій». Слід зауважити на наявність значного відриву групи складових господарської діяльності, що визнані експертами як найбільш ризиковані, від групи, що за результатами оцінювання здається найменш ризикованою. Різниця складає декілька разів.

За отриманими результатами можна зробити припущення, що планування розвитку діяльності малих підприємств слід орієнтувати на обрані складові, адже вони мають вагомий вплив і можуть стати пріоритетами у планах розвитку господарської діяльності.

ОБГОВОРЕННЯ

Розглянемо отримані результати з позиції соціально-етичного маркетингу: *нехтування інтересами персоналу є одним із найбільш ризикованих управлінських рішень для підприємств малого бізнесу*, оскільки людські ресурси становлять їхній основний стратегічний актив. На відміну від великих компаній, де функції та відповідальність розподілені між численними працівниками, у малому бізнесі кожен співробітник виконує важливу роль у створенні кінцевого результату. Тому втрата навіть одного кваліфікованого працівника може призвести до суттєвого зниження продуктивності, порушення бізнес-процесів і додаткових витрат на пошук і навчання нового персоналу.

Ігнорування потреб працівників негативно впливає на їхню мотивацію, продуктивність праці та рівень залученості до досягнення цілей підприємства. Незадоволені умовами праці, рівнем оплати, можливостями професійного розвитку або стилем управління працівники менш схильні проявляти ініціативу, відповідальність та орієнтацію на якісне виконання службових обов'язків. У результаті знижується якість продукції чи послуг, що безпосередньо позначається на конкурентоспроможності малого підприємства.

Нехтування інтересами персоналу також негативно впливає на корпоративну культуру та психологічний клімат у колективі. Конфлікти, відсутність довіри до керівництва, професійне вигорання та низький рівень командної взаємодії, особливо коли діяльність має проєктну основу, зменшують здатність малого підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Для малого бізнесу, який значною мірою ґрунтується на гнучкості та швидкому прийнятті управлінських рішень, такі наслідки можуть стати критичними. Крім внутрішніх ризиків, незадоволені працівники можуть негативно впливати на репутацію підприємства. У сучасних умовах інформація про роботодавця швидко поширюється через соціальні мережі, професійні платформи та спеціалізовані сайти з відгуками про роботу. Негативний імідж роботодавця ускладнює залучення кваліфікованих фахівців і може знижувати довіру клієнтів та партнерів до підприємства.

З позиції сучасної концепції маркетингу персонал розглядається як один із ключових внутрішніх стейкхолдерів підприємства. Задоволені та вмотивовані працівники забезпечують вищий рівень сервісу, формують позитивний клієнтський досвід і сприяють зміцненню довгострокових відносин зі споживачами. Саме тому ефективне управління персоналом є важливою складовою маркетингової політики малого бізнесу та безпосередньо впливає на його фінансові результати.

Таким чином, нехтування інтересами персоналу створює комплекс економічних, організаційних і репутаційних ризиків для малого підприємства. Висока плинність кадрів, зниження мотивації, погіршення якості обслуговування клієнтів, втрата професійних компетенцій та послаблення конкурентних переваг можуть істотно обмежити можливості розвитку бізнесу. Тому забезпечення належних умов праці, справедливої системи мотивації, професійного розвитку та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату є необхідною передумовою сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу.

Другою складовою господарчої діяльності представників малого бізнесу, яка, за думкою експертів, не заслуговує на підвищену увагу, став *розвиток кооперації*. Водночас, ґрунтуючись на фахових дослідженнях з цього напрямку, планування розвитку бізнесу неможливе без урахування кооперації. Ігнорування розвитку кооперації у процесі господарської діяльності малого підприємства є суттєвим стратегічним ризиком, оскільки обмежує його можливості щодо підвищення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів та довгострокового розвитку. В умовах динамічного ринкового середовища малий бізнес часто не володіє достатніми фінансовими, технологічними та кадровими ресурсами для самостійного виконання всіх бізнес-процесів. Саме тому кооперація з іншими суб'єктами господарювання стає важливим механізмом компенсації цих обмежень.

Розвиток кооперaційних зв'язків дає можливість малим підприємствам отримати доступ до нових технологій, сучасних знань, виробничих потужностей, каналів збуту та додаткових джерел фінансування без необхідності здійснення значних капіталовкладень. Відмова від співпраці позбавляє

підприємство можливості використовувати переваги спеціалізації та розподілу праці, що, своєю чергою, призводить до зростання витрат виробництва, зниження продуктивності та втрати конкурентних позицій.

Особливого значення кооперація набуває в умовах розвитку цифрової економіки та глобалізації ринків. Спільні маркетингові проєкти, участь у бізнес-кластерах, партнерські програми, використання спільних логістичних мереж і цифрових платформ дозволяють малим підприємствам ефективніше виходити на нові ринки, розширювати клієнтську базу та підвищувати впізнаваність власного бренду. Ігнорування таких можливостей обмежує масштаби діяльності підприємства та ускладнює його адаптацію до швидких змін ринкового середовища. Відсутність кооперації також збільшує операційні ризики. У разі перебоїв із постачанням сировини, зміни ринкової кон'юнктури або виникнення кризових ситуацій підприємство, яке не має розвиненої мережі партнерських відносин, стає більш вразливим до негативного впливу зовнішніх факторів. Натомість диверсифікована система коопераційних зв'язків забезпечує більшу стійкість бізнесу, дозволяючи оперативно змінювати постачальників, партнерів або канали реалізації продукції. Крім того, кооперація є важливим чинником інноваційного розвитку малого бізнесу. Співпраця з науковими установами, закладами вищої освіти, консалтинговими компаніями, стартапами та іншими підприємствами сприяє обміну знаннями, впровадженню інноваційних рішень і прискоренню комерціалізації нових продуктів та послуг. Ігнорування таких можливостей знижує інноваційний потенціал підприємства та ускладнює його пристосування до технологічних змін. Саме тому кооперація повинна розглядатися як один із ключових напрямів стратегічного розвитку малого бізнесу та важлива передумова його стійкого функціонування в сучасних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

Наявна безпекова та економічна ситуація в Україні вагомо вплинула на думки експертів. За їх думкою, можливості ведення малого бізнесу та його розвитку мають значну залежність від стану безпеки економічного середовища. Водночас результати проведених розрахунків дають можливість більш чіткого визначення інструментарію у вигляді складових планування, маючи на меті максимізацію досягнення успіху підприємницької діяльності та мінімізації витрат ресурсів для її досягнення. Такі заходи можуть ефективно сприяти появі додаткових конкурентних переваг підприємства малого бізнесу за мінімальних витрат ресурсів.

Планування складових можливості «кадрового розвитку», «можливостей кооперації» та «розвитку власних комунікацій» є значно ускладненими завданнями для малих підприємств, і, на думку експертів, не є значно впливовими, що говорить про недооцінювання практиками значної частки можливих ризиків підприємницької діяльності.

Водночас, запропонований інструментарій проведення вищенаведених аналітичних процедур дає змогу підприємству малого бізнесу обирати серед множини можливих управлінських рішень у ході планування розвитку діяльності найбільш ефективні, визначати пріоритетність їх впровадження. Також наведений інструментарій дозволяє отримати об'єктивні судження за умови розширення експертної аудиторії та може бути використаний практиками як інструмент забезпечення здатності адекватною реагувати на виклики конкурентного середовища.

Планування діяльності є вразливим процесом для малих підприємств, оскільки вони значно обмежені наявними управлінськими, організаційними, фінансовими та технологічними ресурсами. Своєчасність реакції на зміни конкурентного середовища виявляється важливою запорукою успіху в умовах підвищеної небезпеки та ускладнення господарювання, які наразі існують у діяльності малих підприємств в Україні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Литвишко Л. О., Михальський Є. В. Бізнес-планування в міжнародній компанії: управління бізнесом та інвестиційними програмами на засадах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2025. Вип. 47. С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17503560
2. Kalinin O., Gonchar V. Digitalization of investment processes: risk-management and economic security. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.26906/eip.v0i2(89).2937
3. Степанова А., Кальний С. Інструментарій стратегічного аналізу в оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2023. № 2. С. 143–149. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/17
4. Петрашевська А. Д., Колонтай С. М., Романюк В. К. Методи оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства в повоєнний період. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 345–347. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-57
5. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-проце-

сів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69.
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69
6. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3
7. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2. С. 148–158. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-11
8. Олексієнко Р. Ю., Донець А. О. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59
9. Goepel K. D. Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. 2018. Vol. 10. No. 3. P. 469–487. DOI: https://doi.org/10.13033/ijahp.v10i3.590
10. Basak I., Saaty Th. Group decision making using the analytic hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling*. 1993. Vol. 17. Iss. 4–5. P. 101–109. DOI: https://doi.org/10.1016/0895-7177(93)90179-3
11. Cleland D. L., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill Professional, 2006. 523 p.
12. Phillips J. PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional, 2004. 588 p.
13. Гладка М. В., Шевченко К. І. Мережеві методи планування в управлінні проєктами. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23864/1/40.pdf
14. Джерелюк Ю. О., Новіцький М. В. Планування діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 51–56. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.51-56
15. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Волошина А. Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83

REFERENCES

Basak I. & Saaty Th. (1993). Group decision making using the analytic hierarchy process. *Mathematical and Computer Modelling, 4–5*(17), 101–109. https://doi.org/10.1016/0895-7177(93)90179-3

Cleland D. L. & Ireland L. R. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill Professional.

Dzhereliuk Yu. O. & Novitskyi M. V. (2025). Planuvannia diialnosti yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva v umovakh dynamichnoho seredovyshcha funktsionuvannia [Activity planning as a tool for ensuring the economic stability of an enterprise in a dynamic operating environment]. *Ekonomichnyi prostir, 201*, 51–56. https://doi.org/10.30838/EP.201.51-56

Goepel K. D. (2018). Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process, 3*(10), 469–487. https://doi.org/10.13033/ijahp.v10i3.590

Hladka M. V. & Shevchenko K. I. *Merezhevi metody planuvannia v upravlinni proiektamy* [Network planning methods in project management]. http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23864/1/40.pdf

Hontareva I. V., Yevtushenko V. A. & Mykhailenko D. H. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpryiemnytstva v povoiennyi period [State and features of entrepreneurship development in the post-war period]. *Economic Synergy, 2*, 148–158. https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-11

Kalinin O. & Gonchar V. (2023). Digitalization of investment processes: risk-management and economic security. *Ekonomika i rehion, 2*, 75–80. https://doi.org/10.26906/eir.v0i2(89).2937

Krupskyi O. P., Stasiuk Yu. M. & Voloshyna A. R. (2024). Stratehichne planuvannia i realizatsiia potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Strategic planning and realization of the potential of innovative development of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika, 11*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83

Lazarenko M. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative for the innovative development of business processes in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir, 200*, 64–69. https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69

Lytvyshko L. O. & Mykhalskyi Ye. V. (2025). Biznes-planuvannia v mizhnarodnii kompanii: upravlinnia biznesom ta investytsiinymy prohramamy na zasadakh tsyfrovizatsii [Business planning in an international company: business management and investment programs based on digitalization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna, 47*, 4–10. https://doi.org/10.5281/zenodo.17503560

Makedon V. V. & Bailova O. O. (2023). Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhennia tsyfrovykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpryiemstv [Planning and organization of the introduction of digital technologies into the activities of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky», 47*, 16–26. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3

Oleksiienko R. Yu. & Donets A. O. (2021). Mistse ekspertnoi otsinky u pryiniatti upravlinskykh rishen [The place of expert evaluation in managerial decision-making]. *Ekonomika ta suspilstvo, 26*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59

Petrashevska A. D., Kolontai S. M. & Romaniuk V. K. (2024). Metody otsinky rivnia investytsiinoi pryvablyvosti pid-

pryiemstva v povoiennyi period [Methods for assessing the level of investment attractiveness of an enterprise in the post-war period]. *Ekonomichnyi prostir, 191*, 345–347. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-57

Phillips J. (2004). *PMP Project Management Professional Study Guide*. McGraw-Hill Professional.

Stepanova A. & Kalnyi S. (2023). Instrumentarii stratehichnoho analizu v otsiniuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva [Strategic analysis tools in evaluating the investment attractiveness of an enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia «Ekonomika»*, *2*, 143–149. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/17

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.07.2026
Оприлюднено / Published: 22.08.2026

УДК 339.138:004.42:316.774
JEL: M31; M37; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-695-705

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БРЕНДІВ: ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

©2026 **КУЦЕНКО Т. М., ЗАЇКА О. В.**

УДК 339.138:004.42:316.774
JEL: M31; M37; O33

Куценко Т. М., Заіка О. В. Маркетингові дослідження цифровізації стратегій брендів: програмне забезпечення маркетингових рішень у соціальних мережах

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад застосування програмного забезпечення маркетингових рішень як інструменту маркетингових досліджень цифровізації стратегій брендів у соціальних мережах і розробка концептуальної моделі інтеграції такого програмного забезпечення в цикл прийняття маркетингових рішень. Актуальність теми зумовлена прискореною цифровою трансформацією комунікаційної діяльності підприємств, за якої соціальні мережі перетворилися з допоміжного каналу просування на основне середовище формування брендових стратегій, тоді як науково-методичне осмислення ролі програмного забезпечення маркетингових рішень випереджається темпами його практичного впровадження, особливо в умовах цифровізації українського бізнесу за обмеженості ресурсів воєнного періоду. Методику дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу – для вивчення архітектури програмного забезпечення маркетингових рішень як цілісної екосистеми; порівняльно-типологічного методу – для зіставлення функціональних класів цифрових інструментів; методу кейс-стаді – для аналізу досвіду глобальних і вітчизняних брендів; контент-аналізу – для дослідження механізмів алгоритмічної дистрибуції контенту; а також методів узагальнення й абстрактно-логічного моделювання – для побудови концептуальної моделі дослідження. У результаті систематизовано чотири основні класи програмного забезпечення маркетингових рішень у соціальних мережах – платформи соціальної аналітики, системи соціального CRM, інструменти автоматизації контенту та алгоритми штучного інтелекту; розкрито роль зміщення логіки дистрибуції контенту від «соціального графа» до «графа інтересів» у трансформації методики маркетингових досліджень; розроблено концептуальну модель інтеграції програмного забезпечення в цикл дослідження цифровізації стратегії бренду, що охоплює стадії моніторингу, аналітичної сегментації, генерування контентних рішень і прогностичної підтримки управлінських рішень; узагальнено практичний досвід глобальних і вітчизняних брендів; визначено юридичні та етичні ризики цифровізації маркетингових стратегій, пов'язані із захистом персональних даних, прозорістю алгоритмів і маркуванням автоматизованого контенту. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування його результатів керівниками та маркетинговими аналітиками підприємств для обґрунтованого вибору класів програмного забезпечення відповідно до стадії розвитку бренду та цілей маркетингового дослідження, а також для проєктування внутрішніх систем юридичного й етичного комплаєнсу цифрових маркетингових комунікацій.

Ключові слова: *цифровізація маркетингу; програмне забезпечення маркетингових рішень; соціальні мережі; маркетингові дослідження; штучний інтелект; управління брендом; соціальна аналітика; цифрова трансформація.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *17.*

Куценко Тетяна Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *chkutsenko@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-7800-2987*

Заіка Ольга Вікторівна *– старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *o.v.zaika@karazin.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6000-9870*