

role of goodwill in managing the value of a domestic industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 8, 386-390. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/67.pdf

Fedonin, O. S., Riepina, I. M., & Oleksiuk, O. I. (2004). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. KNEU. Kyiv.

Harafonova, O., Kostetskyi, M., & Kuziv, R. (2024). Osoblyvosti formuvannia imidzhu IT-kompanii v suchasnykh realiiakh [Peculiarities of IT company image formation in modern realities]. *Modelling the Development of the Economic Systems*, 2, 14-19.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-2>

Ivanov, V. B., Kokhas, O. M., & Khmelevskyi, S. M. (2009). *Potentsial pidpriemstva* [Enterprise potential]. Kondor. Kyiv.

Kasych, A. O., & Plakhotnikova, M. H. (2015). Hudvil pidpriemstva: sutnist ta oblikovo-analitychne zabezpechennia u praktytsi ukrainskykh i zarubiznykh pidpriemstv [Enterprise goodwill: essence and accounting and analytical support in the practice of Ukrainian and foreign enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4620>

Khomiakov, V. I., Bielinska, V. M., & Fedorenko, O. V. (2011). *Potentsial i rozvytok pidpriemstva* [Enterprise potential and development]. Kondor. Kyiv.

Shvets, I. B., & Konovalchuk, V. V. (2008). Otsinka ryzyku pry provedenni otsinky personalu [Risk assessment during personnel evaluation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, 2, 163-166.

УДК 338.67.339+685.34:65.012.34

JEL: L10; L11; M31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-501-512>

РІЗНОМАНІТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЙ І ПІДХОДІВ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОГО СЕГМЕНТА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 БІЛЕЦЬКА Н. В., ІВАНЮТА П. В., БІЛЕЦЬКИЙ В. В., ДЯЧУК Є. О., ТХОРЖЕВСЬКИЙ В. В.

УДК 338.67.339+685.34:65.012.34

JEL: L10; L11; M31

Білецька Н. В., Іванюта П. В., Білецький В. В., Дячук Є. О., Тхоржевський В. В.

Різноманітність концепцій і підходів щодо дослідження ринкового сегмента для підприємства

Метою статті є висвітлення підходів щодо ринкового дослідження шляхом співвідношення сегментів для підприємства поряд із розкриттям концептуальних основ, за якими демонструється товарна політика підприємства. На такій підставі визначено, що дослідження ринкових сегментів для будь-якого підприємства означає процес їх освоєння із додаванням загальносвітових тенденцій, що найчастіше використовуються на виробничій та логістичній практиці. Із використанням методів дослідження вони доведені до тих характеристик, які мають достовірну відповідність із ринковою сегментацією, що включають у себе: спостереження – чим відображаються встановлені процеси та явища, які відбуваються в цінкових сегментах, до чого слід ще і віднести вплив виникаючих чинників; через порівняння розкрито відповідності обсягів реалізованої продукції згідно із зумовлюючими споживчими властивостями, якими відображаються об'єкти, розміщені в ринковому сегменті відповідно до впливу конкуруючих сторін; на основі узагальнення висвітлено призначення фінансово-економічних показників як досліджуваного підприємства, так і конкурентів, а також розміщеної продукції в ринковому сегменті зі сприйняттям споживачів. Спочатку надано характеристику об'єктів маркетингових досліджень стосовно інформаційного забезпечення та передумов щодо досягнення конкурентоспроможності підприємства. Потім з'ясовано, що за рахунок цього сформувалися концепції та визначені підходи, які, звісно, мають різноманітний характер, оскільки за ними зумовлювалися спочатку виробничо-логістичні операції, потім реалізовувалася збутова політика підприємства та ін. У подальшому доведено, що саме ці концепції та підходи інтегрувалися до ринкових сегментів, де підприємство розміщує вироблену продукцію, завойовує прихильність споживачів, після чого має можливість досягати власний рівень конкурентоспроможності за власними торговельними позиціями.

Ключові слова: ринок, ринковий сегмент, концепція, дослідження, системи.

Рис.: 6. **Табл.:** 1. **Формул.:** 7. **Бібл.:** 12.

Білецька Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, доцент відділу навчально-педагогічної роботи, Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва (просп. Космонавтів, 7, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: tukviynat@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

Іванюта Павло Васильович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут (вул. Академіка Янгеля, 59, Вінниця, 21009, Україна)

E-mail: kafedra.managementvki@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

Білецький Вадим Валентинович – докторант кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії, Міжнародний університет бізнесу і права (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54007, Україна)

E-mail: vadimvalentinovich@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8179-1786>

Дячук Євгеній Олександрович – викладач Фахового коледжу конструювання одягу Вінницького інституту конструювання одягу і підприємництва (вул. Хмельницьке шосе, 105Б, Вінниця, 21029, Україна)

E-mail: zhenya_dyachuk@icloud.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7326-1409>

Тхоржевський Вадим Валерійович – викладач Фахового коледжу конструювання одягу Вінницького інституту конструювання одягу і підприємництва (вул. Хмельницьке шосе, 105Б, Вінниця, 21029, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0961-2016>

UDC 338.67.339+685.34:65.012.34

JEL: L10; L11; M31

Biletska N. V., Ivaniuta P. V., Biletskyi V. V., Diachuk I. O., Tkhorzhevskiy V. V. A Variety of Conceptions and Approaches to Market Segment Research for an Enterprise

The aim of the article is to highlight approaches to market research by correlating segments for the enterprise along with the disclosure of the conceptual foundations on which the enterprise's product policy is demonstrated. On this basis, it is determined that the study of market segments for any enterprise means the process of their development with the addition of global trends that are most often used in production and logistics practice. Using research methods, the characteristics that have a reliable correspondence with market segmentation are brought to, which include: observation - how the established processes and phenomena that occur in price segments are reflected, to which the influence of emerging factors should also be attributed; through comparison, the correspondence of the volumes of products sold in accordance with the determining consumer properties that reflect the objects placed in the market segment according to the influence of competing parties is revealed; on the basis of generalization, the purpose of financial and economic indicators of both the enterprise under study and competitors, as well as products placed in the market segment with consumer perception, is highlighted. First, a description of the objects of marketing research is given regarding information support and prerequisites for achieving the competitiveness of the enterprise. And then it is found out that due to this, conceptions were formed and approaches were defined, which, of course, have a diverse nature, since they initially determined production and logistics operations, implemented the sales policy of the enterprise, etc. Further, it is proved that these conceptions and approaches were integrated into the market segments to which the enterprise places its products, wins the favor of consumers, after which it has the opportunity to achieve its own level of competitiveness according to its own trading positions.

Keywords: market, market segment, conception, research, systems.

Fig.: 6. Tabl.: 1. Formulae: 7. Bibl.: 12.

Biletska Natalia V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Educational and Pedagogical Work, Vinnytsia Institute of Designing Clothes and Entrepreneurship (7 Kosmonavtiv Ave., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: tukviynat@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

Ivaniuta Pavlo V. – D. Sc. (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnitsa Cooperative Institute (59 Akademika Yanhelia Str., Vinnytsia, 21009, Ukraine)

E-mail: kafedra.managementvki@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

Biletskyi Vadym V. – Candidate on Doctor Degree of the Department of International Economic Relations and Economic Theory, International University of Business and Law (9 Heroiv Ukrainy Ave., Mykolayiv, 54007, Ukraine)

E-mail: vadimvalentinovich@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8179-1786>

Diachuk Ievgenii O. – Lecturer of the Professional College of Clothing Design of the Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship (105B Khmelnytske shose Str., Vinnytsia, 21029, Ukraine)

E-mail: zhenya_dyachuk@icloud.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7326-1409>

Tkhorzhevskiy Vadym V. – Lecturer of the Professional College of Clothing Design of the Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship (105B Khmelnytske shose Str., Vinnytsia, 21029, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0961-2016>

Діяльність маркетингових служб при обслуговуванні ринків товарів і послуг означає інтеграцію всіх фаз підприємницької діяльності і унеможливорює виробництва продукції незалежно від попиту на неї. За умов науково-технічного прогресу, конкурентної боротьби та успішної роботи кожне підприємство повинно мати розвинуту систему маркетингу, відповідну стратегію й тактику розв'язання маркетингових завдань.

Стратегія й тактика маркетингу ґрунтуються на вивченні ринку, його постійному аналізі та структуризації. Ринок із позиції маркетингової діяльності розглядається як сукупність реальних

і потенційних покупців товарів. Головним показником ринку для продавця є попит на його продукцію, тобто потреба в ній, забезпечена реальною купівельною спроможністю покупця.

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності, які стосуються торгівлі власними товарами, характеризуються підвищеним динамізмом маркетингового середовища, вимагають пошуку нових підходів до управління збутом. Тому кожному підприємству потрібно здійснювати маркетингові комунікації з метою досягнення синергетичного ефекту для виробництва та реалізації власної продукції.

А на науковому рівні маркетингові дослідження проводилися такими вченими: М. Васелевський [2], С. С. Гаркавенко [5], Ф. Котлер, К. Келлер, А. Чернев [7], Т. Оно [9], В. Ю. Святненко [10] та ін. Зокрема, за публікацією Г. Заячківської, маркетингове дослідження ґрунтується ринковою сегментацією, що призначене для здійснення адресності винесеній до уваги споживачів продукції, де заздалегідь передбачені їхні потреби та запити [6]. Далі слід розглянути публікацію Н. І. Бедій, яка маркетинговим дослідженням через ринкове сегментування вважає проведення якісної діагностики цільових аудиторій споживачів, на підставі чого для них враховуються та доводяться в дію релевантні пропозиції, з якими згодне підприємство. І це демонструє на власних розробках і результатах [1].

Як засвідчує О. Я. Лотиш, сегментацією ринку встановлюються та досліджуються перебування на ньому споживачів як тих учасників, що характеризуються груповими розташуваннями, рівнем соціалізації та їх статусу, професійними та віковими категоріями тощо [8]. До цього слід віднести думку С. О. Солнцева та Т. В. Бабака, які вважають, що згідно із власними економічними цілями та місією підприємство у процесі здійснення на свій розсуд сегментування ринку здатне планувати свою діяльність, і разом з тим передбачати тенденції подальшого розвитку, що відбувається за рахунок розподілу на декілька часток [12].

На нашу думку, належне значення в перебуванні підприємства на ринковому сегменті відповідно до належних йому часток полягає в дотриманні концептуальних основ, які спочатку виникли в логістиці та управлінні запасами, якщо посилається на публікації Вольвача І., Гавловської Н. та ін. і Сеника Ю. І., оскільки, за їх свідченнями, цим відображаються підходи доступу до споживачів і здатності задовольняти їхні потреби та запити не лише за рахунок виробництва продукції, але і просування до них [3; 4; 11]. Але достатнього обсягу потребує розкриття ринкового сегмента в системному вигляді, чим відображається динаміка його чинників, виручки для учасників і активності конкурентів, а також співвідношення ключових показників підприємницької діяльності.

Звідси метою статті є дослідження процесів маркетингових комунікацій підприємства на основі обґрунтування належних йому ринкових сегментів та його критеріїв.

Методологічною основою проведення дослідження є спостереження – оскільки для проведення ринкових досліджень надана характеристика цінкових сегментів, що дозволяє зумовлювати категорії споживачів за їх купівельними можливос-

тями; порівнянню підлягають обсяги реалізованої продукції, яка, звісно, має власні споживчі властивості відповідно до тих об'єктів, які розміщують у даному ринковому сегменті конкуруючі учасники; а також узагальнення особливостей ринкової сегментації стосовно розміщеної в ній продукції відносно до завоювання прихильності споживачів та призначеності фінансово-економічних показників.

Найпоширенішим напрямком у маркетингових дослідженнях є вивчення ринку. Вивчають ринок з метою отримання даних про ринкові умови (місткість, кон'юнктуру, темпи розширення, прогнозування розвитку ринку тощо) для визначення напрямків діяльності підприємства (рис. 1).

Об'єктами ринкового дослідження є тенденції та процеси розвитку ринку, включно з аналізом змін економічних, науково-технічних, законодавчих, екологічних та інших факторів макросередовища маркетингу. Досліджують також структуру та географію ринку, динаміку продажів, рівень конкуренції, можливості та ризики. Основними результатами дослідження ринку є прогнозування його розвитку, оцінка кон'юнктурних тенденцій, визначення ключових чинників успіху, ефективних способів здійснення конкурентної політики на ринку та можливостей виходу на нові ринки чи сегменти.

Дослідження ринкового сегмента для конкретного підприємства проводять для того, щоб зібрати інформацію про учасників, що є чітким орієнтиром для поліпшення й удосконалення бізнес-процесів і доведення до відповідності стандартам і еталонам власних результатів діяльності. Крім інформації про торговельних посередників, підприємству необхідні кошторисні дані про транспортно-експедиторські, рекламні, страхові, юридичні, фінансові, консультативні організації, які можуть надати підприємству відповідну допомогу.

Дослідження системи стимулювання збуту та реклами ставить за мету виявити, коли і як краще стимулювати збут товарів, підвищити імідж товаровиробника, успішно здійснювати рекламні заходи. Об'єктами дослідження є поведінка постачальників, посередників, споживачів, контакти зі споживачами, ефективність реклами, конкурсів, пілг, винагород (див. рис. 1). Результати досліджень дають змогу сформувати позитивне ставлення до підприємства, його продукції, визначити методи формування попиту, впливу на посередників та споживачів, підвищити ефективність комунікаційних зв'язків.

Конкурентоспроможність підприємства може бути відображена через п'ятирівневу ієрархію чинників (рис. 2).

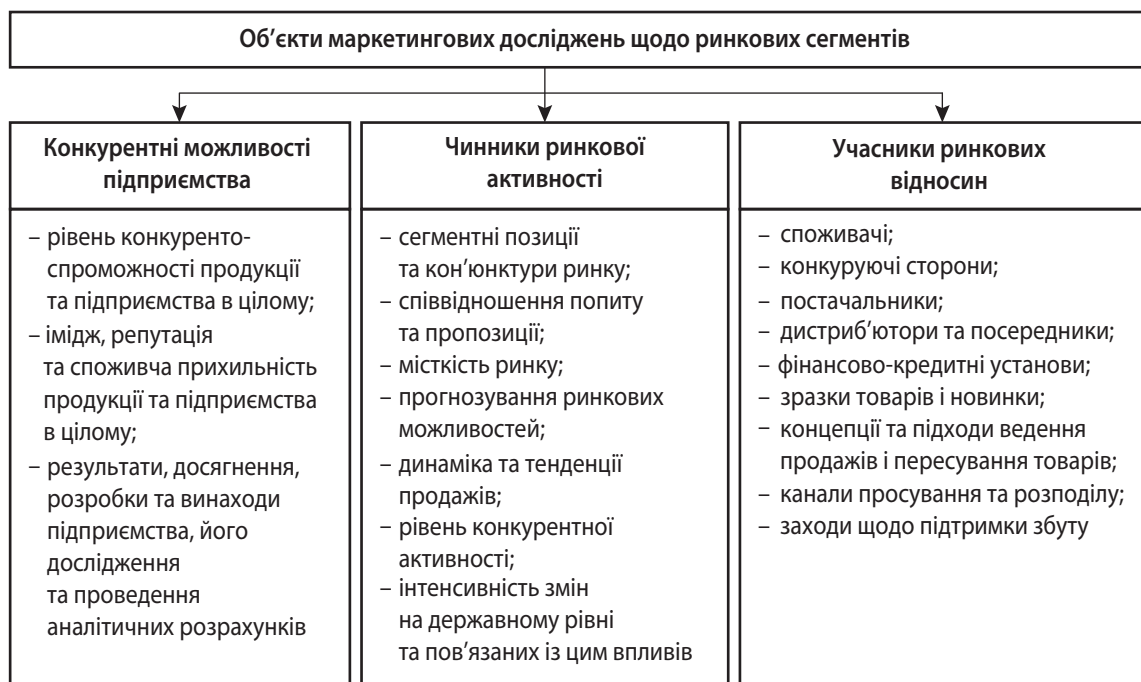


Рис. 1. Об'єкти маркетингових досліджень щодо можливостей підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [10].

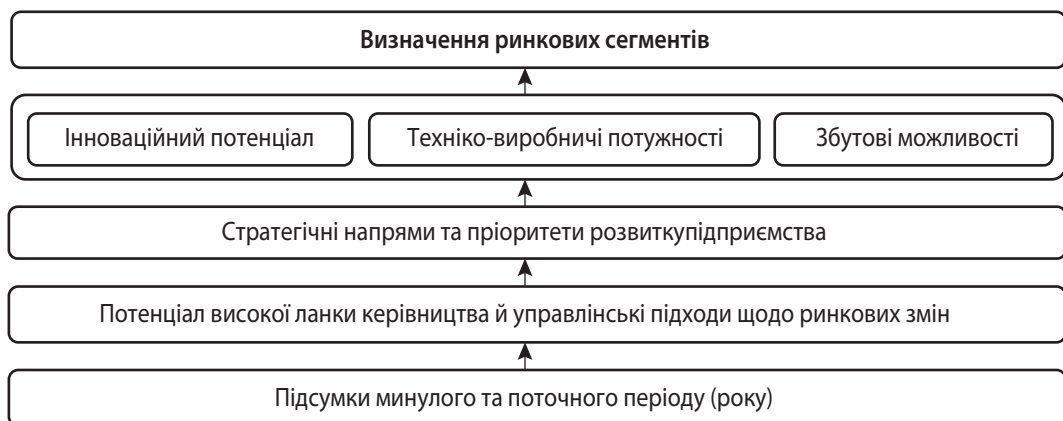


Рис. 2. Чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств-виробників

Джерело: узагальнено авторами на основі [10].

На *першому рівні* здійснюються підготовчі заходи щодо всеохопного та всебічного дослідження ринкового сегмента, до чого відносяться товарні асортименти, конкуруючі між собою учасники, групи споживачів та зацікавлених осіб, які мають власні запити та пріоритети.

На *другому рівні* цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна бути підкріплена трьома важливішими чинниками – здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями.

На *третьому рівні* ієрархії конкурентоспроможність визначається вибором стратегії. Стратегія конкурентної боротьби спрямована на покращення або збереження позицій підприємства

на ринку – частки реалізованих підприємством товарів, але неважливо – давно вироблених або нових. Наприклад, світові підприємства та корпорації диференціювали виробництво, при цьому залучилися в галузі та сфери, що застосовують та спеціалізуються на новітніх технологіях. Це приводить до синергетичного ефекту, що висвітлюється на посиленні конкурентоспроможності на підприємстві, а також стабілізації збуту.

На *четвертому рівні* ієрархії конкурентоспроможність визначається здатністю вищого керівництва підприємства приймати такі рішення, які реалізують на практиці три перші чинники конкурентоспроможності підприємства.

На *п'ятому рівні* – результати діяльності підприємства в попередньому періоді. Тут особливо важливим є прибуток підприємства як джерела ресурсів для боротьби за ринок. Звісно, чим більше виручки від реалізації продукції, і від цього – прибутку, тим вище конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження можливостей підприємства передбачає визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства та порівняння відповідних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [8]. Об'єктами дослідження є результати господарської діяльності та їх аналіз, рівень конкурентоспроможності та імідж продукції та підприємства. Результати дослідження дають змогу адаптувати діяльність підприємства до факторів зовнішнього середовища. І на такій основі сформувався загальновідомі світові концепції, якими ґрунтується просування продукції та доведення її до ринкових сегментів, які мають методологічну цінність, а саме:

1. Система «Just-In-Time» (JIT) зорієнтована на сумісну оптимізацію якості, витрат виробництва, пунктуальність і ретельність виконання робіт. Вона дозволила збільшити частку ринку, продуктивність і прибутковість виробництва. Система «JIT» веде до ефективних дій із доставки лише необхідних товарів або послуг у «визначеній» кількості, «встановленому» часі й місці. Кожна стадія виробництва в системі «JIT» закінчується виготовленням потрібної деталі саме в той момент, коли вона потрібна для наступної операції. Якщо деталь, що виготовляється, буде потрібна за годину, то вона і повинна бути виготовлена не раніше, ніж через годину. Усі невикористані запаси є непродуктивними витратами та становлять витрати виробника. Складування запасів – це додаткові витрати та нераціональне використання засобів виробництва, як сформулював Т. Оно і підтвердив М. Васелевський [2; 9].

Система своєчасного виробництва є найбільш узгодженою з попитом. Покладений у її основу принцип полягає в необхідності виготовляти продукцію лише тоді, коли в ній є потреба, і лише в тій кількості, яка необхідна покупцям. Виробничий

процес не починається до того часу, поки з місця наступної операції не надійде сигнал про необхідність подальшого виробництва. Деталі, сировина та матеріали постачаються лише на момент їх використання у виробничому процесі (рис. 3).

Максимальна синхронність постачання, виробництва та збуту товарів та їхньої координації з попитом, що виникає на них у реальному масштабі часу, – це суть логістичної концепції діяльності підприємства. У системах «Just in Time» мова йде про таку організацію виробництва, у якій для підвищення ефективності діяльності підприємства й одержання ним максимального прибутку ведеться інтенсивний пошук методів мінімізації витрат, пов'язаних із забезпеченням оптимуму запасів і поточних робіт для виробництва потрібної (до певного моменту часу) споживачеві кількості товарів.

Творцем цієї концепції прийнято вважати Таїчи Оно, заступника голови концерну «Тоюта», тому що саме з його ініціативи на підприємствах уперше запровадили та просували концепцію «kanban» [9]. Треба підкреслити, що не можна ототожнювати техніку «kanban» із системою «JIT», тому що «kanban» – це один із методів організації потоку матеріалів у процесі виробництва, в основу якого покладено «правило засмоктування».

Одночасно систему «JIT» треба вважати своєрідною філософією управління підприємством. Основним положенням «JIT» є правило, назване в Японії «kaizen», тобто правило безперервного вдосконалення матеріальних та інформаційних процесів людських ресурсів. Реактивний підхід до формування запасів, техніки контролю якості, а також участь персоналу в управлінні вважаються трьома інтегральними складовими системи, що виступають у рамках «JIT», незалежно від галузевої специфіки діяльності підприємства [3, с. 252].

Система «JIT» для повного її впровадження в процеси управління фірмою повинна включати постачальників і споживачів. Ця система враховує схоластичний характер процесів, які відбуваються в навколишньому середовищі, тому що основна ціль, яку повинна реалізувати система «JIT», – це дати можливість виявити проблеми

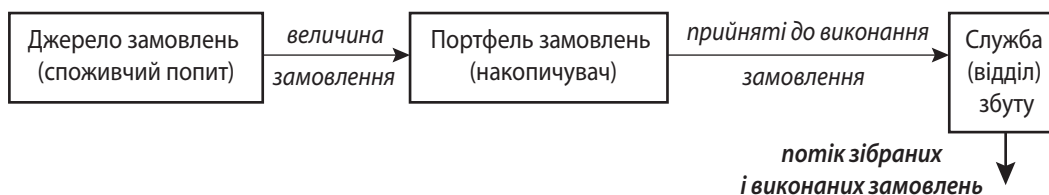


Рис. 3. Логістична модель збуту без утрат

Джерело: узагальнено авторами на основі [9].

продуктивності, «приховані» у вигляді високих витрат виробництва, що формуються головним чином за рахунок високого рівня запасів. Прагнення оптимізувати рівень запасів допоможе керівному персоналу фірми виділити незрозумілі їм колись причини поганої координації постачання (наприклад, затримки в поставках матеріалів, взаємного дублювання обов'язків тощо).

Суть системи координації постачання полягає, по-перше, у поділі фізичних потоків на незалежні періоди транспортування та складування, по-друге, у підготовці інформації про фазу стану потоку в реальному масштабі часу. Такий підхід значно полегшує роботу служб постачання, тому що він дозволяє їм перейти на оперативну систему постачання «точно, своєчасно».

2. Усі перераховані вище принципи управління якістю були втілені в мікрологістичній системі корпоративного управління виробництвом і постачанням «Канбан» (Kanban), що упроваджена в корпорації «Toyota Motors». Ця система дозволила скоротити виробничі запаси на 50%, а товарні – на 8% [11].

У системі «Канбан» конкретний зразок продукції виготовляється тоді, коли на неї є певний замовник (споживач) (рис. 4). Ця система базується на таких принципах: посилений контроль якості; постачання продукції замовником точно в час; налагодження засобів виробництва, що виключають дефекти; скорочення числа постачальників і комплектувальників; максимальне наближення суміжників до принципів діяльності підприємства.

Основний зміст японської системи «Канбан» полягає, по-перше, в раціональній організації виробництва, та, по-друге, в ефективному управлінні персоналом. Система «Канбан» одержала свою назву від металевого знака трикутної форми («канбан» у перекладі означає «табличка», «знак»), який супроводжує деталі в процесі виробництва та переміщення.

Ця система дозволяє істотно знизити виробничі запаси, прискорює обіговість оборотних засобів, покращує якість продукції, що випускається. У даному випадку центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними стадіями виробництва, не встановлює

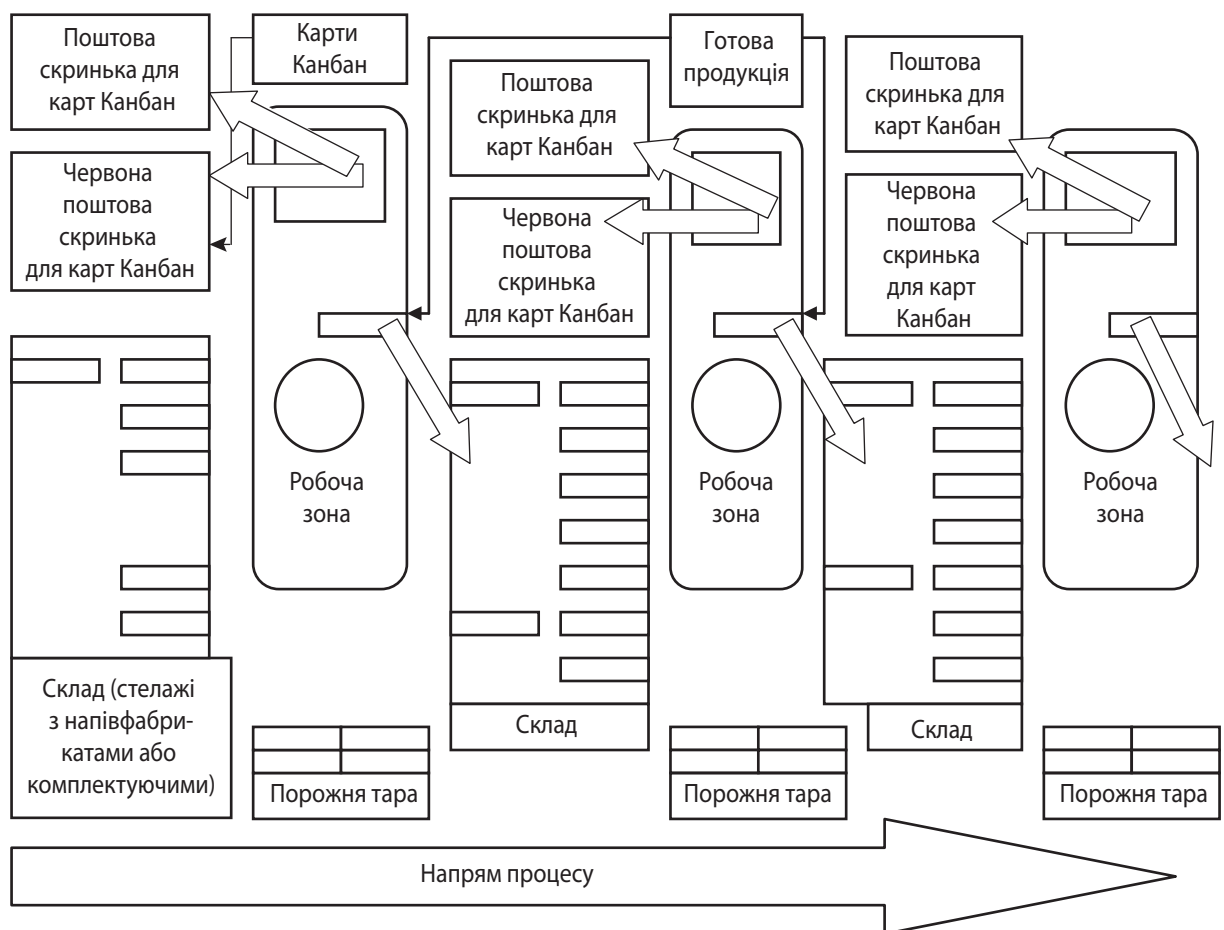


Рис. 4. Схема щодо функціонування системи «Канбан»

Джерело: узагальнено авторами на основі [11].

для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Центральна система управління ставить задачу лише перед кінцевою ланкою виробничого технологічного ланцюга. Підвищення ефективності діяльності підприємств означає скорочення непродуктивних витрат, що впливає на надходження та зберігання запасів – сировини, напівфабрикатів, готової продукції, пакувальних матеріалів та ін. Тому виникає необхідність мінімізувати тривалість перебування сировини та матеріалів у процесі виробництва і на складах. Система «Канбан» характеризується тим, що попередній процес здійснює передачу послуг (виробів, напівфабрикатів) до наступного процесу.

3. Кайзен – це система, що здійснює постійне прагнення до вдосконалення всього, в чому проводяться діяльність та процеси, втілене в конкретні форми, методи та технології (від японських слів KAI – «зміна» і ZEN – «хороший», «на краще»).

Відповідно до системи кайзен удосконалення всіх процесів у кожному суб'єкті діяльності, незважаючи на те, що це – підприємство чи державна установа – повинно відбуватися безперервно, як засвідчили Н. Гавловська, М. Кривдик, Є. Рудніченко, В. Зацерковний [4].

Поліпшення можуть бути невеликими, і кожне з них окремо, можливо, буде не так помітно. Але в сукупності вони дадуть значний ефект. Адже саме подібні покрокові покращення в сукупності приводять до значних довготривалих перемог.

Як свідчить вітчизняний досвід, у багатьох державних установах вважають за краще займатися поліпшеннями або отримувати результати чи виконувати розпорядження вищого керівництва не поступово, а одразу. Але щоденні поліпшення не вимагають серйозних фінансових витрат. Для здійснення кайзен всього лише і потрібно – застосовувати розумову працю та концентрувати увагу на виконуваних роботах. Насамперед, впроваджуючи кайзен, спочатку доцільно скористатися вже існуючим потенціалом.

Важливо тільки враховувати, що система «кайзен» займає довготривалий період. Якщо єдине, що турбує вище керівництво – це отримання позитивних результатів протягом найближчого періоду, позитивних результатів чекати не слід. Тому що впровадження системи «кайзен», хоча має довготерміновий період, але в більшості випадків приводить до позитивних результатів.

Система «кайзен» для максимального розкриття власного потенціалу суб'єкта діяльності та досягнення найвищого рівня розвитку має такі основні цілі:

- ✦ забезпечення ефективної комунікації з питань розвитку як самого суб'єкта діяльності, так і всієї системи в ньому;
- ✦ впровадження методів та інструментів системи «кайзен» в практичну діяльність підприємств, органів державного управління та громадських організацій;
- ✦ розвиток людських ресурсів;
- ✦ підвищення інвестиційної привабливості економіки країни в цілому і, як наслідок, підвищення її конкурентоздатності у світовому співтоваристві.

Суть системи «кайзен» полягає в тому, що здійснюється підтримка управлінців, підприємств і організацій, державних установ, які впроваджуватимуть або вже використовують технології постійного самовдосконалення, шляхом проведення семінарів, тренінгів, консультацій, публікації відповідних матеріалів, а також організації навчальних процесів на підприємствах і в державних установах.

Потрібно зазначити, що система «кайзен» є комплексом інструментів, які взаємозв'язані між собою та діють спільно, застосовуючи переваги один одного, як цикл Демінга, контрольні карти, діаграма Парето, концепція Ісікави, програмно-цільовий і системний підходи, матричне порівняння, статистичні методи, економіко-математичні методи та ін.

На сьогоднішній день необхідно зазначити конкретний приклад державної установи, яка фактично впроваджує систему «кайзен» у себе. Це – Національний Сорочинський ярмарок.

Одним із найбільш загальних виразів ступеня досягнення цілей конкурента необхідно вважати його фактичну ринкову частку в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту. Вона, відображаючи найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування даного конкурента на ринку, його можливість впливати на об'ємні та структурні характеристики попиту та пропозиції відповідно до існуючої асортиментної групи (орієнтуючись на публікації О. Я. Лотиша та С. О. Солнцева, Т. В. Бабак [8; 12]). Для коректного (з точки зору порівняльності) розрахунку та аналізу ринкового сегмента принципово важливими є три напрями:

- ✦ продукція, по якій визначаються частки конкурентів, повинна відноситися до однієї і тієї ж групи, що зазначена Класифікацією видів економічної діяльності;
- ✦ розглянута географічна межа ринку повинна бути одна для всіх аналізованих підприємств;
- ✦ розрахунок повинен проводитися для фіксованого інтервалу часу.

При врахуванні перерахованих умов значення ринкової частки можна розрахувати за такими формулами:

$$D_i^k = \frac{K_i}{\sum K_i}, i = 1, \dots, n, 0 < D_i^k \leq 1; \quad (1)$$

$$\frac{K_i \cdot C_i}{\sum K_i \cdot C_i} \text{ або } D_i^s = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (2)$$

$$i = 1, \dots, n, 0 < D_i^s \leq 1,$$

де A_{ik} (A_{iv}) – ринковий сегмент i -го підприємства залежно від обсягу розміщеної (загальної вартості) та водночас реалізованої продукції;

K_i та C_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -м підприємством;

B_i – виручка i -го підприємства за розглянутою продукцією;

n – кількість підприємств-учасників, які перебувають на ринку.

Перша формула оперує обсягами реалізації в натуральному вимірі, що досить істотно з погляду оцінки часткової ємності ринку [8]. Разом із тим, коли розглянута продукція має високий ступінь диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок недоцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула (2)). У цьому випадку шукана величина визначається за виручкою від реалізації продукції, що дає можливість визначити переваги конкурентів щодо цінового сегмента ринку. Очевидно, що

$$\text{якщо } \begin{cases} \dots > 1 \\ \frac{D_i^k}{D_i^s} = 1 \\ \dots < 1 \end{cases}, \text{ то підприємство знаходиться} \quad (3)$$

$$\text{у } \begin{cases} \text{дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{cases} \text{ ціновому сегменті.}$$

Рис. 5 графічно ілюструє дані співвідношення. У зв'язку з тим, що диференціація продукції є найважливішою ознакою конкурентного ринку, а також для усунення надалі ситуацій неповного врахування цінової політики конкурентів, при розрахунку та аналізі ринкових сегментів слід скористатися формулою (2).

При всій інформативності даного показника для цілей аналізу практичний інтерес представляє не тільки вивчення його динаміки, а й вимір впливу окремих чинників ринку на зміну товарної пропозиції в його сегменті [6]. А це спонукає кількісно описати ранішню структуру даного показника, а також виділити й оцінити ті основні чинники, що як сприяють, так і перешкоджають розширенню впливу підприємства на вказаному ринку [5, с. 215].

Як видно з представленої формули (2), ринкова частка підприємства визначається відношенням обсягу продукції, реалізованої підприємством, і загальним обсягом продукції, реалізованої споживачам на даному ринку.

Неважко помітити, що загальний обсяг реалізованої продукції ($\sum B_i$) можна відобразити як суму двох величин: виручки від реалізації продукції конкурентів (B_k), присутніх на даному ринку, і виручки розглянутого підприємства (B_n), тобто

$$D = \frac{B_n}{B_n + B_k}. \quad (4)$$

Використовуючи метод зважених кінцевих різниць, слід охарактеризувати вплив перерахованих чинників на зміну ринкового сегмента (ΔD). Метод полягає в тому, що величина впливу кожного чинника визначається як за першим, так і за другим порядком підстановки.

Потім результат підсумовується, і від отриманої суми встановлюється середня величина, що дає єдину відповідь про значення впливу чинника, де розрахунки відображаються такими формулами:

$$\Delta D = D^1 - D^0 = \Delta D_n + \Delta D_k; \quad (5)$$

$$\Delta D_n = 0,5 \cdot \left(\Delta D + \frac{B_n^1}{B_n^1 + B_k^0} - \frac{B_n^0}{B_n^0 + B_k^1} \right); \quad (6)$$

$$\Delta D_k = 0,5 \cdot \left(\Delta D + \frac{B_n^0}{B_n^0 + B_k^1} - \frac{B_n^1}{B_n^1 + B_k^0} \right), \quad (7)$$

де D^1 (D^0) – значення належного підприємства ринковому сегменту у звітному (базовому) періоді;

ΔD_n (ΔD_k) – факторний вплив виручки підприємства (конкурентів) на ринкову частку підприємства;

B_n^1 (B_n^0) – виручка підприємства у звітному (базовому) періоді;

B_k^1 (B_k^0) – загальна виручка конкурентів у звітному (базовому) періоді.

Значеннями ΔD_n і ΔD_k визначають напрями впливу характеристик щодо обсягу збутової політики підприємства та його конкурентів на зміну ринкового сегмента підприємства. Причому значення ΔD_k , як правило, негативні (знижують обсяг ринкового сегмента), а ΔD_n – позитивні. Однак на практиці можливі й інші варіанти. Іноді навіть при зменшенні обсягу збуту продукції підприємства його сегмент може зрости, якщо збут конкурентів скорочується великими темпами.

Ці та інші можливі впливи, які задаються чинниками, висвітлені в табл. 1. За допомогою логічної схеми, представленої в даній таблиці, можна уточнити, яким чином і за рахунок чого відбулася зміна ринкового сегмента. Оскільки ринкові чинники ΔD_n і ΔD_k залежать від

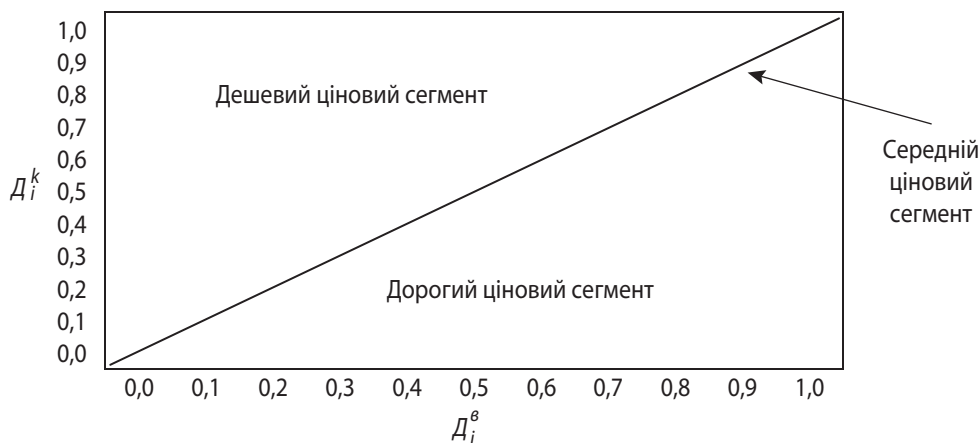


Рис. 5. Співвідношення ринкових сегментів, розрахованих за обсягом і всією вартістю реалізованої продукції
Джерело: узагальнено авторами на основі [6].

особливостей збутової політики підприємства та його конкурентів, представляє інтерес їх подальше розкладання на складові.

Вплив активності сегментів ринку на ринковий сегмент визначається згідно з групами споживачів, що відрізняється один від одного за різними характеристиками (ресурси, географічні та природні умови, купівельний настрій та ін.) [7]. Тому різні сегменти ринку надають неоднаковий вплив на реалізацію продукції підприємства та його конкурентів, до чого слід віднести:

1. *Рівень однорідності сегмента.* Для скорочення постійних і змінних витрат з просування продажів необхідно домогтися високого рівня спеціалізації всього комплексу маркетингових робіт в обраному сегменті ринку. Цього можна досягти в тому випадку, коли сегмент досить однорідний з точки зору використаних критеріїв сегментації.

Істотні зміни реальних граничних знань даних критеріїв, у тому числі за рахунок діяльності конкурентів, «розмивають» сегмент і підвищують витрати на просування, що послаблює позицію підприємства та є причиною скорочення його частки в сформованому сегменті ринку (див. табл. 1).

2. *Ступінь відповідності ємності сегмента можливостям підприємства.* Для того, щоб вести прибутковий бізнес в обраному сегменті ринку, необхідно, щоб його ємність (ємність тієї його частини, на яку претендує підприємство) відповідала оптимальному обсягу виробництва продукції підприємства. Тобто такій величині, яка забезпечувала б мінімальні витрати виробництва та реалізації товару в конкретних ринкових умовах [8]. Більш могутніші в економічному сенсі підприємства, як правило, потребують великих сегментів ринку, ніж порівняно невеликі підприємницькі структури. Часто необгрунтовано великі чи малі обсяги ви-

робництва та реалізації є причиною подальшого зменшення ринкового сегмента підприємства.

3. *Врахування зміни ємності сегмента.* Обсяг продажів у сегменті зрештою визначається кількістю реальних споживачів і обсягом закупуваної ними продукції. Найменші зміни кон'юнктури можуть вплинути на дані характеристики. Тому діяльність підприємства повинна враховувати зміну ємності ринку. Так, прагнення збільшити обсяги продажів у сегменті, ємність якого скорочується, призводить до невиправданих втрат. З іншого боку, адекватне слідування зміні ємності сегмента також не завжди ефективно. Наприклад, скорочення обсягу продажів і відповідне зменшення ємності сегмента може бути невигідно підприємству, оскільки порушує умови оптимальності. У цьому випадку доцільніше розробляти більш перспективні та сегменти ринку, які стабільно розвиваються.

4. *Доступність каналів збуту.* Успіх реалізації продукції в обраному сегменті ринку багато в чому визначається наявністю добре організованих, контрольованих каналів збуту і засобів комунікації зі споживачами, або, як мінімум, можливостями їх розвитку. Відсутність перспектив у цій галузі (захоплення конкурентами мережі реалізації продукції, відсутність ефективних засобів подачі рекламних звернень та ін.) часто є причиною зменшення обсягів продажів.

Насамкінець, що потрібно для підвищення результативності реалізації власної продукції і поліпшення товарообігу, що дозволяє будь-якому підприємству впровадити концепцію прямих продаж. Ця концепція являє собою (через різноманітні технічні засоби, наприклад персональний комп'ютер чи смартфон) прямий доступ виробника до споживача. Схематично, на від-

Таблиця 1

Вплив збуту продукції підприємства та його конкурентів на належний підприємству ринковий сегмент (ΔD)

Чинник А		Динаміка ринкової частки підприємства в результаті зміни його виручки					
Чинник Б		$\Delta D_n > 0$		$\Delta D_n = 0$	$\Delta D_n < 0$		
Динаміка стану ринкового сегмента підприємства через зміну обсягу виручки конкурентів	$\Delta D_k > 0$	$\Delta D > 0$ у результаті одночасного збільшення виручки підприємства і зменшення виручки конкурентів		$\Delta D > 0$ виключно за рахунок зменшення виручки конкурентів	$\Delta D > 0$	$\Delta D < 0$	$\Delta D = 0$ за рахунок «допомоги конкурентів»
					за рахунок більш різкого зменшення виручки		
					конкурентів	підприємства	
	$\Delta D_k = 0$	$\Delta D > 0$ виключно за рахунок збільшення виручки підприємства		$\Delta D = 0$ через відсутність змін в обсягах реалізованої продукції	$\Delta D < 0$ виключно за рахунок зменшення виручки підприємства		
	$\Delta D_k < 0$	$\Delta D > 0$	$\Delta D < 0$	$\Delta D = 0$ через «тиск» конкурентів	$\Delta D < 0$ виключно за рахунок збільшення виручки конкурентів	$\Delta D < 0$ у результаті одночасного зменшення виручки підприємства та збільшення виручки конкурентів	
		у результаті більш активного збуту продукції					
		підприємства	конкурентів				

Джерело: узагальнено авторами на основі [7].

міну від існуючої нині збутової концепції, вона має такий вигляд (рис. 6).

Отже, на відміну від теперішньої концепції продаж, що складається з декількох ланок, які відображають звичайну дилерську систему із декількома регіональними підрозділами, що потребують значних коштів на їх утримання та ведення своєї посередницької діяльності чи виконання своїх функцій, концепція прямих продаж має високу оперативність, універсальність і функціональність в обслуговуванні покупців, що поєднується з низьким розміром на незначними витратами на їх утримання.

А покупцям застосування підприємством концепції прямих продаж буде вигідною тим, що на всі товари буде єдиний процес ціноутворення – разом зі знижками та прийнятними умовами їх придбання та належної якості.

ВИСНОВКИ

Ті структурні одиниці, якими є служби маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків на кожному підприємстві, багато в чому схожі та залежать від специфіки виробництва і продукції, що випускається, розміру та потужності підприємства, його стратегічних цілей, масштабів зовнішньоекономічної діяльності тощо. Основні зв'язки, що відображають взаємовідносини підприємства з навколиш-

нім середовищем, реалізуються через постачання і збут. А зміст, характер і формування останніх визначається маркетингом.

У даній роботі основна увага приділена ефективності маркетингових комунікацій на підприємстві. При цьому значні зусилля вітчизняних підприємств спрямовані на пошук попиту на свою продукцію на зовнішніх ринках, відновлення та розширення зв'язків із покупцями. Однак цього, у кращому випадку, складно досягнути з продукцією не досить високої якості, в умовах гострої конкуренції, оскільки множина раніше втрачених підприємством ринкових сегментів (якщо це дійсно так є) заздалегідь зайнята конкурентами.

При відновленні та розвитку виробництва підприємствам варто орієнтуватися на два напрямки: пошук замовників на продукцію, що випускалася раніше, або пошук ринкових сегментів відповідно до кон'юктур і торговельних позицій, що викликано необхідністю доводити вироблену на підприємстві продукцію до потреб і запитів споживачів. Ефективне освоєння обох напрямків можливе лише за умови маркетингового підходу до управління постачальницько-збутовою діяльністю. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бедій Н. І. Сегментація ринку продукції в контексті сучасних тенденцій споживчої поведінки. *Ін-*

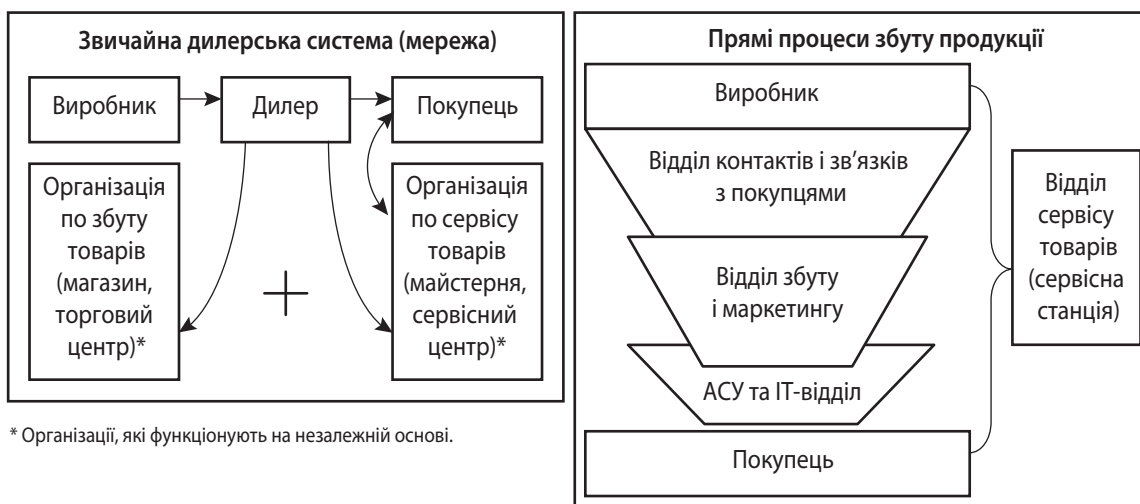


Рис. 6. Концепції нинішньої збутової системи і концепції прямих продаж

Джерело: авторська розробка.

- вестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.84>
- Васелевський М. Запаси і інформація. *Облікова політика, фінансово-кредитна і банківська система в Україні*. 2001. № 4. С. 68–74.
 - Вольвач І. Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва «Just-in-time». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 250–253. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/250-253.pdf
 - Гавловська Н., Кривдик М., Рудніченко Є., Зацерковний В. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С. 298–302. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-49](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-49)
 - Гаркавенко С. С. Сегментування ринку за групами споживачів як основа формування конкурентоспроможності в умовах перенасиченості ринку взуття. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 214–217. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/214-217.pdf
 - Заячківська Г. Теоретичні аспекти сегментації ринку міжнародних туристичних послуг. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 3. С. 180–186. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/89f8c68d-4510-4073-a0bf-9eb41110fc28/content>
 - Kotler P., Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. Generic, 2022. 640 p.
 - Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 24 (1). С. 120–124. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/28.pdf>

- Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press, 1988. 152 p.
- Святненко В. Ю. *Промисловий маркетинг : навч. посіб.* Київ : МАУП, 2001. 262 с.
- Сеник Ю. І. Використання системи канбан як ефективного інструменту організації транспортування молочної сировини. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-5>
- Солнцев С. О., Бабак Т. В. Особливості сегментування промислового ринку. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>

REFERENCES

- Bedii, N. I. (2021). Segmentatsiia rynku produktii v konteksti suchasnykh tendentsii spozhyvchoi povedinky [Market segmentation of products in the context of modern trends in consumer behavior]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 84–90. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.84>
- Harkavenko, S. S. (2010). Segmentuvannia rynku za hrupamy spozhyvachiv yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti v umovakh perenasychenosti rynku vzuttia [Market segmentation by consumer groups as a basis for forming competitiveness in conditions of footwear market oversaturation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(4), 214–217. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/214-217.pdf
- Havlovskaya, N., Kryvdyk, M., Rudnichenko, Ye., & Zatserkovnyi, V. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia resursamy promyslovykh pidpriemstv na zasadakh oshchadlyvoho vyrobnytstva [Modern technologies for managing resources of industrial enterprises based on lean production]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1(5), 298–302. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-49](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-49)

- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Generic.
- Lotysh, O. Ya. (2017). Sehmentatsiia rynku yak instrument stratehichnoho analizu haluzi [Market segmentation as a tool for strategic industry analysis]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment»*, 24(1), 120–124. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/28.pdf>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Senyk, Yu. I. (2023). Vykorystannia systemy kanban yak efektyvnoho instrumentu orhanizatsii transportuvannia molochnoi syrovyny [Using the Kanban system as an effective tool for organizing the transportation of dairy raw materials]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(3), 38–43. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-5>
- Solntsev, S. O., & Babak, T. V. (2011). Osoblyvosti sehmentuvannia promyslovoho rynku [Features of industrial market segmentation]. *Efektivna ekonomika*, (5). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>
- Svianenko, V. Yu. (2001). *Promyslovyyi marketynh : navch. posib.* [Industrial marketing: textbook]. Kyiv: MAUP.
- Vaselevskyi, M. (2001). Zapasy i informatsiia [Inventories and information]. *Oblikova polityka, finansovo-kredytna i bankivska systema v Ukraini*, (4), 68–74.
- Volvach, I. Yu. (2009). Dosvid vprovadzhennia lohistychnoi kontseptsii vyrobnytstva «Just-in-time» [Experience in implementing the "Just-in-time" logistics production concept]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2(4), 250–253. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/250-253.pdf
- Zaiachkovska, H. (2011). Teoretychni aspekty sehmentatsii rynku mizhnarodnykh turystychnykh posluh [Theoretical aspects of market segmentation of international tourist services]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (3), 180–186. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/89f8c68d-4510-4073-a0bf-9be-41110fc28/content>

УДК 005.21:005.8:004.9
JEL: M10; M15; O22; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-512-521>

ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ MS PROJECT

©2025 КЛЮЧКА О. В., БУКРЕЄВ Д. Ю.

УДК 005.21:005.8:004.9
JEL: M10; M15; O22; O32

Ключка О. В., Букреев Д. Ю. Прикладний аспект моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project

Сучасні умови функціонування українських організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, військовими викликами та необхідністю забезпечення стійкості управлінських процесів. У глобальному науковому дискурсі пріоритетами залишаються стратегічне управління та інтеграція цифрових технологій у практику управління, що дозволяє забезпечити прозорість, гнучкість і ефективність діяльності організацій. Саме тому питання прикладного застосування цифрових інструментів для моніторингу стратегічного розвитку набувають особливої актуальності, а використання MS Project стає важливим засобом інтеграції класичних принципів стратегічного менеджменту із сучасними проектними технологіями. Метою статті є розкриття прикладних аспектів моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project та доведення доцільності його використання як універсального інструмента управління. Основними завданнями дослідження стали: аналіз наукових підходів до стратегічного розвитку організацій; формування бізнес-ідеї проекту впровадження системи моніторингу; розроблення WBS; планування ресурсів і бюджету; побудова графіка Ганта; оцінка можливостей MS Project для виявлення ризиків і оптимізації використання ресурсів. У статті застосовано системний підхід, аналіз і синтез для визначення теоретичних засад стратегічного управління та моніторингу; методи проектного менеджменту (WBS) для структуризації та планування діяльності; інструментарій MS Project для інтеграції часових, ресурсних і фінансових параметрів; а також методи порівняння й узагальнення для оцінки ефективності впровадження моніторингової системи. На прикладі ТОВ «Дрім Менеджмент» запропоновано прикладну модель моніторингу стратегічного розвитку організації. Розроблено WBS-структуру, що деталізує зміст проекту за ключовими напрямками, такими як аналітична підготовка, розроблення концепції, організаційно-технічне забезпечення й апробація. Сформовано календарний план і ресурсний бюджет, що дозволило побудувати мережеву модель та графік Ганта у MS Project. У результаті апробації продемонстровано можливість виявлення ресурсних конфліктів, їх усунення та оптимізації завантаження персоналу. Отримані результати підтверджують ефективність інтеграції стратегічних, тактичних і операційних цілей організації в єдину цифрову систему управління. Використання MS Project у системі моніторингу стратегічного розвитку організації забезпечує підвищення прозорості й ефективності управлінських процесів, дозволяє мінімізувати ризики зриву строків, оптимізувати використання ресурсів і підвищити адаптивність організації до зовнішніх викликів. Наукова цінність дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних засад стратегічного моніторингу з урахуванням цифрової трансформації. Практичне значення роботи полягає в можливості використання представленої організаціями методики для створення власних систем моніторингу, що підвищує їхню конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку.

Ключові слова: проект, стратегія, стратегічний розвиток, моніторинг, MS Project.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 11.