

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-5>

УДК 658.012.12

JEL Класифікатор: M21, L25, G30, D24

ГІЛЬ Борис

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків
<https://orcid.org/0009-0004-6975-5409>

МЕТОДИ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними викликами, трансформацією глобальних ланцюгів постачання та прискореною цифровізацією економіки. За таких умов особливої актуальності набуває проблема оцінювання бізнес-діяльності підприємств як основи для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Водночас використання універсальних методів оцінювання без урахування ринкової специфіки не забезпечує належної точності аналітичних висновків, оскільки логіка створення вартості, поведінка клієнтів та механізми формування попиту істотно відрізняються на ринках B2B та B2C.

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання з диференціацією методів і моделей залежно від їх ринкової орієнтації на B2B або B2C сегмент. У межах дослідження систематизовано та порівняно інструментарій оцінювання з позицій їх управлінської цінності, переваг і обмежень у різних ринкових контекстах.

Методологічну основу дослідження становлять методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення, економіко-математичні та аналітичні підходи. Запропоновано авторську класифікацію інструментів оцінювання, що охоплює 41 метод і модель, згруповані в інтелектуально-когнітивні та аналітично-об'єктивні підходи. Доведено, що хоча більшість методів мають універсальний характер, їх управлінська значущість суттєво змінюється залежно від типу ринку.

Результати дослідження свідчать, що для B2B-сектору пріоритетними є інструменти оцінки партнерської надійності, ризиків та взаємодії зі стейкхолдерами, тоді як для B2C-ринку ключового значення набувають методи аналізу цифрової зрілості, поведінки споживачів та ефективності масових продажів. Запропонований диференційований підхід до оцінювання бізнес-діяльності дозволяє підвищити доказовість діагностики, знизити ризик методологічних помилок і забезпечити більш надійну основу для ухвалення управлінських рішень у турбулентному середовищі.

Ключові слова: методи та моделі, бізнес-діяльність, B2B, B2C, суб'єкт господарювання, оцінка, аналіз, інструменти, ринок, управлінські рішення.

HIL Borys

National Research Institute "Ukrainian Engineering Pedagogical Academy"
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

METHODS OF EVALUATING THE BUSINESS ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES

The contemporary business environment in Ukraine is characterized by an exceptionally high level of uncertainty caused by wartime challenges, the restructuring of global supply chains, and the accelerated digital transformation of economic activity. Under such conditions, the assessment of business performance becomes critically important as a basis for timely and well-grounded managerial decision-making. However, the application of universal evaluation methods without considering market-specific characteristics does not ensure sufficient analytical accuracy, as the logic of value creation, customer behavior, and demand formation mechanisms differ significantly between B2B and B2C markets.

The purpose of the article is to substantiate a methodological approach to assessing business performance with a clear differentiation of methods and models depending on the market orientation of economic entities toward B2B or B2C segments. The study systematizes and compares evaluation tools from the perspective of their managerial relevance, advantages, and limitations across different market contexts.

The methodological framework of the research is based on systemic and comparative analysis, generalization, and the application of analytical and economic-mathematical methods. An original classification of evaluation tools is proposed, encompassing 41 methods and models grouped into intellectual-cognitive and analytical-objective approaches. It is demonstrated that although most of the analyzed methods have a universal nature, their managerial value varies substantially depending on the type of market.

The results indicate that in the B2B sector, priority should be given to tools for assessing partner reliability, risk exposure, and stakeholder interaction, whereas in the B2C market, methods focused on digital maturity, consumer behavior, and the efficiency of mass sales are of critical importance. The proposed differentiated approach to business performance assessment enhances the robustness of diagnostics, reduces the risk of methodological errors, and provides a more reliable basis for managerial decision-making in a turbulent environment.

Keywords: methods and models, business activity, B2B, B2C, business entity, assessment, analysis, tools, market, management decisions.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гіль Борис

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна кон'юнктура ринку в Україні характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, зумовленим повномасштабним вторгненням, перебудовою глобальних ланцюгів постачання та стрімкою цифровою трансформацією господарської діяльності. У таких умовах суб'єкти господарювання потребують постійної оцінки результатів власної бізнес-діяльності для ухвалення ефективних та своєчасних управлінських рішень. Водночас оцінювання має здійснюватися з урахуванням того, на якому саме ринку функціонує суб'єкт господарювання - B2B або B2C, бо попри перебування в єдиному економічному просторі, логіка створення вартості на цих ринках істотно відрізняється, а відмінності можуть бути не очевидними.

Для B2B-ринку характерними є обмежена кількість клієнтів, висока частка контрактних відносин, багаторівнева процедура прийняття рішень та довші цикли угод, що підвищує значущість стратегічних, ризикових і партнерсько-мережових підходів до оцінювання. Натомість у B2C-сегменті визначальними стають масовість взаємодії, чутливість до ціни, швидкість прийняття рішення, вплив бренду, емоційних факторів і репутації, а також прозорість інформації у цифрових каналах (відгуки, рейтинги, рекомендації), що зумовлює потребу посилення маркетингових та поведінкових метрик.

Використання виключно універсальних методів та моделей оцінки бізнес-діяльності суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B або B2C ринках, не забезпечує достатньої точності управлінських висновків, оскільки ігнорує специфіку поведінки покупця, структуру попиту, тривалість і складність циклу продажів, а також роль довіри, сервісу та взаємодії, яка здійснюється після продажу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні відмінності між B2B та B2C моделями досліджено М. Файке та Ю. Рьоша (2024), які акцентують на направленому характері мережових ефектів у B2B секторі. В. Гомонай (2024) деталізує специфіку цих моделей через призму електронної комерції та рівня цифровізації як індикатора зрілості бізнесу [1-2].

Механізми оцінювання стратегічної ефективності та прийняття рішень в умовах невизначеності обґрунтовано у працях З. Коваль (2020), М. Левіної-Костюк (2022) та Л. Ярошук (2022), а адаптацію матричних методів (БКГ) для аналізу асортименту запропоновано О. Мазур (2024). Застосування SWOT-, PEST-аналізу та матриці Ансоффа для формування ринкових стратегій розглянуто у дослідженні А. Гарастовською, О. Петуховою (2023), М. Мардар та І. Устенко (2024) [3-8].

Методологію кількісного моделювання бізнес-процесів, зокрема кореляційно-регресійний аналіз та теорію нечітких множин, представлено у роботах К. Павлюк (2020), Т. Гончаренко і В. Михайленка (2019). Діагностику банкрутства (моделі Альтмана, Таффлера) та методи оцінки ризиків (VaR) висвітлено Н. Івановою, С. Рикун (2021) та О. Грицай, І. Дефіра, О. Козака (2024). Інтегральну оцінку фінансового стану на основі таксономічного аналізу запропонували О. Михайлик та О. Андренко (2023), а вартісний підхід систематизовано Ю. Рубаном та М. Татар (2017) [9-15].

Взаємодія зі стейкхолдерами та модернізація системи BSC досліджується у працях А. Ковалевської, С. Зеленського (2019), С. Довбні, А. Волошиної (2017) та А. Найдовської (2025) [16, 17, 18]. Сучасні виклики цифровізації, цифрову зрілість та специфіку клієнтського аналізу (когортний, ABC-XYZ-аналіз, бенчмаркінг) розкрито Т. Тардаскіною (2025), С. Федущко, Т. Устияновичем (2022), І. Кокаревим (2025) та В. Марченко (2017) [16-21].

Попри значний обсяг наукових напрацювань, у сучасній літературі недостатньо уваги приділено чіткому розмежуванню сфер застосування цих методів залежно від типу ринку (B2B чи B2C). Більшість авторів розглядають методи як універсальні, не враховуючи, що управлінська цінність, наприклад, когортного аналізу або моделі Альтмана, кардинально відрізняється для промислового гіганта та онлайн продажів. Саме це зумовлює необхідність систематизації методів оцінки бізнес-діяльності крізь призму ринкової специфіки суб'єктів господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У межах дослідження необхідно систематизувати та порівняти методи й моделі оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання, визначити їхні переваги та обмеження, а також обґрунтувати доцільність їх використання, залежно від ринкової орієнтації суб'єктів господарювання на B2B або B2C ринок.

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання з диференціацією методів та моделей за B2B та B2C-контекстами для підвищення точності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективність оцінювання бізнес-діяльності безпосередньо залежить від розуміння ринкової моделі, в якій діє суб'єкт господарювання. Особливо це стосується ринків B2B та B2C, ключовою відмінністю яких є тип клієнта, на якого направлена ця бізнес-діяльність. Модель B2B (Business-to-Business) передбачає

взаємодію одних суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання. Натомість модель B2C (Business-to-Consumer) фокусується на прямих взаємодіях між бізнесом і кінцевими споживачами. Ігнорування відмінностей цих ринків при використанні методів та моделей оцінки бізнес-діяльності може призвести до некоректної інтерпретації отриманих даних, що, у свою чергу, може вилитися у прийняття неефективних управлінських рішень [1].

Розглянемо детальніше відмінності ринків B2B та B2C. B2B розглядається науковцями як процес обміну товарами, послугами або інформацією між двома або більше суб'єктами господарювання. Взаємодія може відбуватися як напряму між суб'єктами, так і за допомогою посередників. Дана взаємодія часто характеризується більшими обсягами, складністю та тривалістю, в порівнянні з B2C. Відмінністю моделі B2B є і те, що обмін між суб'єктами господарювання більше орієнтований на оптимізацію операцій всередині ланцюгів постачання. Водночас модель B2C дозволяє суб'єктам господарювання звертатися до великої аудиторії через різноманітні платформи, такі як інтернет-магазини, соціальні мережі та торгові майданчики, що забезпечує можливість досягти широкої споживчої бази і розширити географічне охоплення [1].

Модель B2C зазвичай має велику кількість відносно однотипних клієнтів, тоді як у B2B клієнти можуть суттєво відрізнятися за масштабом, IT-можливостями та функціональними ролями, що ускладнює створення універсального інтерфейсу й стандартизованих правил взаємодії. Так само відрізняється ступінь інтеграції у процеси: у B2C взаємодія часто має ізольований характер за концепцією «відкрив додаток - купив», тоді як у B2B платформа повинна бути глибоко інтегрована в ERP-системи, логістику та виробничі процеси клієнта, оскільки без такої інтеграції її практична цінність залишається низькою. Важливим виміром є складність об'єкта транзакції: у B2C переважають стандартизовані товари або послуги, тоді як у B2B об'єктом угоди нерідко стають складні системи, кастомізовані продукти чи комплексні послуги, що потребують специфікацій, переговорів та післяпродажного супроводу. Не менш критичною є різниця у довірі та управлінні ризиками: у B2C довіра часто підтримується алгоритмічними механізмами (відгуки, рейтинги, «зірочки»), тоді як у B2B ставки суттєво вищі (наприклад, ризик зупинки виробництва через неякісний компонент), тому довіра переважно спирається на контракти, сертифікації та інституційні механізми, а не лише на цифрові оцінки. Нарешті, відрізняється логіка мережевих ефектів і створення цінності: у B2C частіше діє принцип «чим більше користувачів, тим краще», тоді як у B2B зазвичай важливішою є не кількість, а якість учасників [2].

Наведені вище відмінності між B2B і B2C підходами задають необхідність формування диференційованої системи оцінювання суб'єктів господарювання, яка б враховувала особливості кожного з цих ринків.

Для оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання було обрано перелік методів та моделей, а також здійснено їх логічне групування, що показано на рис. 1.



Рис.1. Класифікація методів та моделей оцінки бізнес-діяльності суб'єктів господарювання (сформовано автором)

Розгляне зміст кожної з груп, що вказані на рис. 1, детальніше:

- інтелектуально-когнітивні - група методів оцінки діяльності суб'єктів господарювання, що ґрунтується на аналітичному мисленні, структуризації інформації та інтерпретації складних управлінських ситуацій із залученням експертних суджень, якісних оцінок і концептуальних моделей. Їхня сутність полягає у формуванні узгодженого бачення проблеми, визначенні причинно-наслідкових зв'язків, виявленні стратегічних альтернатив, пріоритетів і сценаріїв розвитку, коли дані є неповними або середовище - невизначеним. Результатом застосування таких методів зазвичай є обґрунтовані висновки та управлінські рішення (стратегії, пріоритети, ризики, карти впливу), а не лише числові значення показників;

- аналітично-об'єктивні методи - група методів оцінки діяльності суб'єктів господарювання, що базується на кількісних даних, формалізованих правилах розрахунку та статистико-математичному апараті, який забезпечує відтворюваність і порівнюваність результатів. Їхня сутність полягає у вимірюванні, моделюванні та перевірці залежностей між показниками, розрахунку індикаторів, оцінці ефективності, вартості, ризиків і закономірностей динаміки на основі фактичних даних (фінансових, ринкових, операційних, клієнтських). Результатом застосування цих методів є кількісно виражені оцінки (коефіцієнти, індекси,

прогнози, параметри моделей), які можуть бути використані для доказової діагностики стану підприємства та порівняння з еталонами/аналогами.

Авторський розподіл методів та моделей за цими групами наведено на рис.2.

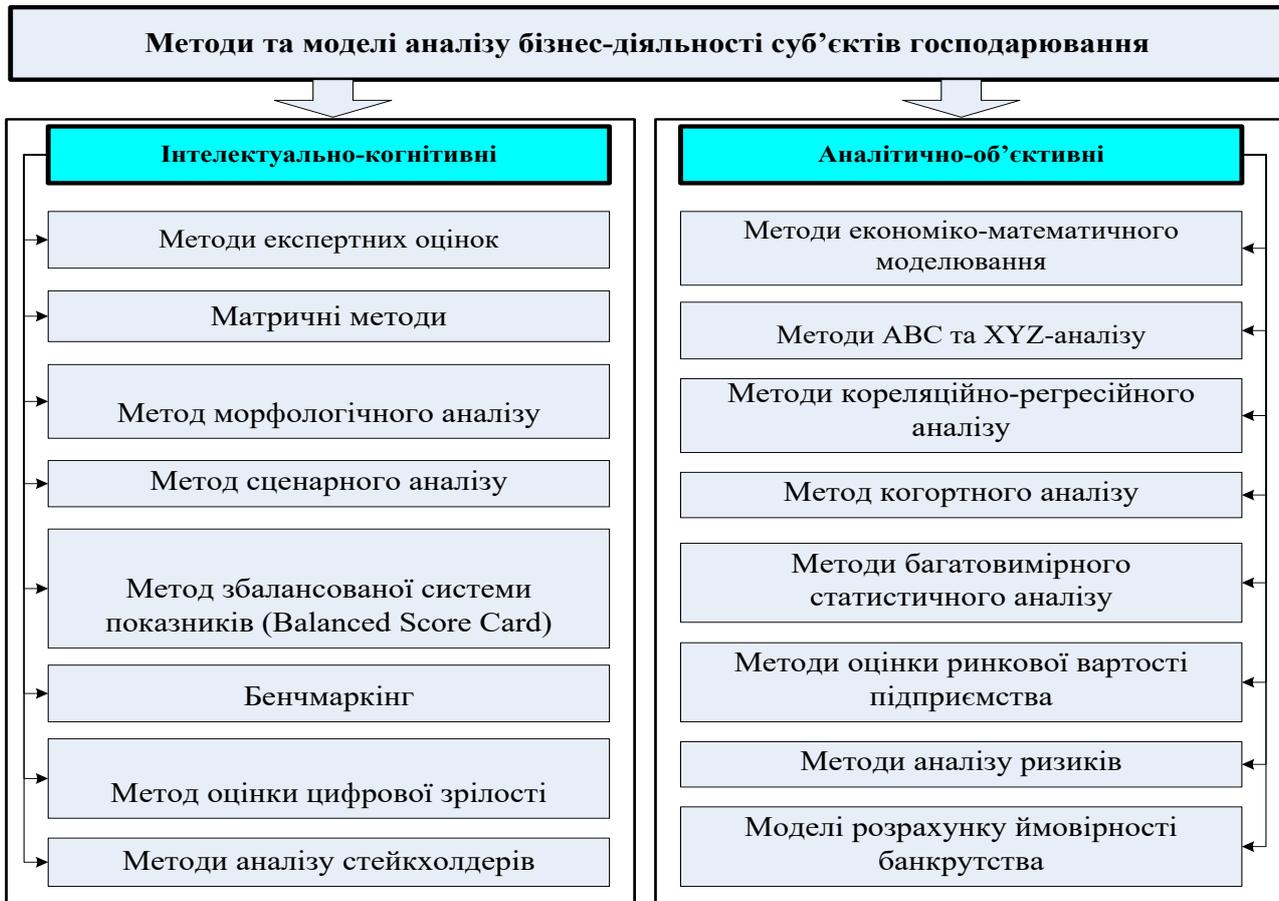


Рис.2. Методи та моделі аналізу бізнес-діяльності суб'єктів господарювання сформовано автором на основі джерел [3-22]

Зображені на рисунку 1 методи та моделі аналізу бізнес-діяльності суб'єктів господарювання формують узагальнену структуру інструментарію оцінювання, який може застосовуватися для діагностики результативності, виявлення проблемних зон та обґрунтування управлінських рішень. У подальшому було виконано деталізацію методів і моделей, представлених на рисунку 1, за єдиною логікою подання - через розкриття їх сутності, ключових переваг і обмежень, а також обґрунтування доцільності застосування для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на B2B або B2C ринках. Результати такої систематизації подано у табл. 1-12, де інструментарій згруповано за спорідненими підходами та відображено відповідність кожного методу/моделі ринковому контексту.

Таблиця 1

Сутність методів експертних оцінок для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод Делфі	метод експертного оцінювання, що базується на проведенні анонімних анкетувань у декілька турів без безпосереднього спілкування учасників, під час яких експерти отримують зворотний зв'язок (узагальнені думки колег, статистичні показники на кшталт медіани) і мають можливість обґрунтовувати та змінювати власні оцінки з метою досягнення максимальної узгодженості (консенсусу) або уточнення рішення	знижує вплив «авторитетів» і групового тиску; підвищує узгодженість оцінок у кілька раундів; придатний для слабкоформалізованих задач і дефіциту даних	тривалість і організаційна складність кількох турів; залежність від якості добору експертів і формулювання анкет; ризик «штучного консенсусу», коли згода досягається ціною втрати альтернативних позицій	B2B+ B2C

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод ранжування	метод передбачає ранжування всіх чинників, які включено в анкету, по ступеню їхнього впливу на певний показник. Найважливіший, з точки зору спеціаліста, чинник одержує ранг 1, менш суттєвий – ранг 2 тощо	простий у застосуванні; швидко дає пріоритети факторів; зручний для первинної структуризації проблеми	ранги не показують «наскільки сильніше» один чинник за інший; висока чутливість до суб'єктивності; складно працює при великій кількості чинників	B2B+ B2C
Метод попарних зіставлень	метод попарного порівняння чинників для того, щоб визначити у кожній парі найбільш важливий (значущий) з них	підвищує точність порівняно з простим ранжуванням; зручний для визначення відносної важливості факторів; добре працює, коли складно оцінити абсолютні значення	різко зростає кількість порівнянь при збільшенні факторів; можливі непослідовності у відповідях; потребує контролю узгодженості оцінок	B2B+ B2C

*сформовано автором на основі джерел [1, 6]

Таблиця 2

Сутність матричних методів для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
SWOT-аналіз	інструмент формування стратегії бізнесу, що здійснює виявлення взаємозв'язків між найбільш характерними для суб'єкта господарювання можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями, результати чого надалі можуть бути використані для формування й вибору стратегій розвитку; придатний для швидкої діагностики	наочне структурування внутрішніх/зовнішніх факторів; підтримує формування стратегічних альтернатив	значна частка експертності/суб'єктивності; ризик формального переліку без пріоритизації; складність порівняння результатів між різними об'єктами без уніфікації шкал	B2B+B2C
PEST-аналіз	інструмент оцінювання чинників макросередовища та їх впливу на підприємство	системно охоплює макрочинники; корисний для оцінки зовнішніх ризиків/можливостей; підтримує стратегічне бачення та прогностичні припущення	залежить від повноти зібраної інформації; складність кількісного вимірювання впливу факторів; швидке старіння висновків у турбулентному середовищі	B2B+B2C
Матриця Ансоффа	матриця співвідношення наявних/нових продуктів з існуючими/новими ринками та на цій основі обґрунтування найбільш доцільної траєкторії розвитку підприємства	простий вибір траєкторій зростання; допомагає логічно зіставляти ризик і потенціал; зручна для стратегічного планування розвитку	спрощує реальні ринкові ситуації до 4 полів; не враховує внутрішні обмеження ресурсів у самій матриці; потребує додаткових розрахунків для обґрунтування вибору	B2B+B2C
Матриця БКГ (BCG)	інструмент портфельного аналізу та управління асортиментом, побудова якого дозволяє оцінити позиції товарів на ринку, виявити перспективні напрями діяльності, обґрунтувати пріоритети в асортиментній політиці та прийняти рішення про розвиток або ліквідацію окремих асортиментних груп	швидка портфельна діагностика; допомагає розподіляти ресурси між групами продуктів; наочна для управлінських рішень	залежність від коректності оцінки «частки» та «темлів зростання»; ігнорування синергії між продуктами; ризик хибних висновків у нішевих/нових ринках	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерел [12, 18, 19]

Таблиця 3

Сутність методів морфологічного аналізу, сценарного аналізу та збалансованої системи показників для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод морфологічного аналізу	спрямований на подолання упередженості щодо існуючих думок про можливість і шляхи вирішення проблеми; його допомогою поставлене завдання описують й аналізують як сукупність усіх можливих структурних і відношень між елементами	розширює простір рішень і зменшує «тунельне» мислення; систематизує параметри проблеми; корисний для складних багатофакторних управлінських задач	можливий «комбінаторний вибух» варіантів; результат сильно залежить від коректності вибору параметрів; потребує додаткового критеріального відбору найкращих комбінатій	B2B+B2C
Метод сценарного аналізу	метод прогнозування та дослідження альтернативних варіантів розвитку подій і послідовності станів об'єкта за однакових початкових умов, що	добре працює з невизначеністю; дозволяє оцінити наслідки альтернатив і	не гарантує точності прогнозу; чутливий до якості припущень та вихідних даних; може	B2B+B2C

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
	дозволяє визначити перспективи ситуації та сформувані гіпотетичні стратегії дій залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища	підготувати управлінські реакції; підсилює ризик-орієнтоване планування	бути трудомістким при побудові й підтримці сценаріїв	
Метод збалансованої системи показників (Balanced Score Card)	ретельно підібраний набір стратегічних цілей, факторів успіху підприємства та показників, що конкретизують стратегії підприємства і забезпечують можливість їх комплексної, повної і різнобічної оцінки, а також механізм контролю над їх реалізацією	узгоджує стратегію та операційну діяльність; підтримує системне управління результативністю; забезпечує контроль реалізації стратегічних цілей через показники	складність розробки коректної системи показників; ризик формалізму (вимірюють «для звіту»); потребує дисципліни збору даних і регулярного перегляду KPI	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерел [4, 5, 9]

Таблиця 4

Сутність методу оцінки цифрової зрілості та бенчмаркінгу для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод оцінки цифрової зрілості	Це комплекс аналітичних підходів та моделей (DMM, CMMI, DTA тощо), спрямованих на діагностику здатності підприємства ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей	дозволяє діагностувати цифрові «прогалини» і пріоритети розвитку; підтримує планування цифрової трансформації; дає підстави для порівняння у динаміці	залежність результатів від обраної моделі/шкали; можливий суб'єктивізм оцінювання; не завжди прямо конвертується у фінансовий ефект без додаткової аналітики	B2C
Бенчмаркінг	процес порівняння продуктів, послуг та бізнес-процесів власного підприємства з аналогічними процесами та результатами провідних компаній (бенчмарк-партнерів) з метою виявлення можливостей поліпшення та створення довгострокових конкурентних переваг	дає практичні орієнтири «як краще»; допомагає виявити розриви у процесах і показниках; підсилює постановку реалістичних цілей	дефіцит зіставних даних; ризик некоректних порівнянь; небезпека механічного копіювання без урахування контексту	B2B

*сформовано автором на основі джерел [10, 15]

Таблиця 5

Сутність методів економіко-математичного моделювання для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод ресурсно-майнової оцінки	розрахунок: -коефіцієнту зносу основних засобів; -коефіцієнту придатності основних засобів; -фондовіддачі	швидко показує стан і віддачу основних засобів; допомагає рішенням щодо оновлення активів.	залежить від якості обліку/амортизації; слабо відображає нематеріальні та цифрові активи	B2B+B2C
Метод оцінки платоспроможності	розрахунок: -коефіцієнту абсолютної ліквідності; -коефіцієнту швидкої ліквідності; -коефіцієнту покриття	швидко характеризує здатність покривати поточні зобов'язання; проста й зрозуміла для контролю ризиків.	дає «моментний знімок» (чутлива до сезонності); нормативи залежать від галузі та структури оборотних активів.	B2B+B2C
Метод оцінки фінансової стійкості	розрахунок: -коефіцієнту фінансової автономії; -коефіцієнту фінансової залежності; -коефіцієнту фінансування; -коефіцієнту фінансової стійкості; -коефіцієнту маневреності власного капіталу; -коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами	показує залежність від позикового капіталу та запас міцності; корисна для рішень щодо фінансування.	порівнюваність обмежена між галузями; без cash-flow може не відобразити реальну здатність обслуговувати борг.	B2B+B2C
Метод оцінки прибутковості	розрахунок: -коефіцієнту рентабельності активів; -коефіцієнту рентабельності	відображає підсумкову ефективність і віддачу ресурсів; зручна для	прибуток залежить від облікових політик/разових статей; рентабельність не гарантує ліквідності.	B2B+B2C

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
	реалізованої продукції; -коефіцієнту рентабельності власного капіталу; -коефіцієнту рентабельності основної діяльності; -чистого фінансового результату (прибутку)	динаміки та інвестиційних рішень		

*сформовано автором на основі джерела [14]

Таблиця 6

Сутність методів ABC та XYZ-аналізу для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
ABC-аналіз	інструмент, який дає змогу визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями і виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект	швидко показує «ключові» позиції; підсилює пріоритизацію управління запасами/асортиментом простий у впровадженні	залежить від вибору критерію рейтингу; ігнорує стабільність попиту без доповнення XYZ; потребує регулярного оновлення	B2B+B2C
XYZ-аналіз	математично-статистичний метод, який дає змогу проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання	оцінює стабільність/варіативність попиту; корисний для прогнозування та політики запасів; доповнює ABC у комплексі	чутливий до періоду аналізу та сезонності; потребує якісних часових рядів; сам по собі не враховує маржинальність та внесок у дохід	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерела [13]

Таблиця 7

Сутність методів кореляційного, регресійного та когортного аналізу для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод кореляційного аналізу	кількісне визначення тісноти зв'язку між факторною (факторними) і результативними ознаками, здійснюване за допомогою показників кореляції	дає кількісну оцінку сили зв'язку; корисний для первинної перевірки гіпотез; допомагає відбору факторів для моделей	не доводить причинно-наслідковості; чутливий до викидів і структури даних; можливі хибні зв'язки при пропущених змінних	B2B+B2C
Метод регресійного аналізу	визначення теоретичного вираження зв'язку між ознаками, тобто форми зв'язку (побудова рівняння регресії) для прогнозування подій на основі найпридатнішої для ситуації моделі зв'язків	дозволяє оцінити вплив факторів і будувати прогноз; формалізує залежності у вигляді рівняння; підтримує сценарні розрахунки через зміну параметрів	потребує виконання статистичних припущень; ризик некоректної специфікації моделі; вимагає достатнього обсягу й якості даних	B2B+B2C
Метод когортного аналізу	метод динамічної оцінки ефективності, що полягає у групуванні масивів даних за часовим періодом їх ініціювання та подальшому моніторингу зміни ключових показників у розрізі груп протягом їхнього життєвого циклу	показує динаміку показників у часі по групах; дозволяє бачити ефект змін/кампаній на різні когорти; зменшує «середню температуру по лікарні» у порівняннях	потребує історичних даних і коректної ідентифікації когорт; може давати нестійкі висновки при малих когортах; складність в інтерпретації без контексту інших факторів	B2C

*сформовано автором на основі джерел [16, 20]

Таблиця 8

Сутність методів багатовимірного статистичного аналізу для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод кластерного аналізу	розподілення виділеної сукупності на однорідні групи	дає сегментацію та типологію об'єктів	чутливий до вибору метрики відстані та кількості кластерів	B2B+B2C
Метод таксономічного аналізу	ранжирування виділених груп і виявлення кращих і гірших об'єктів	інтегрує багато показників у узагальнену оцінку; зручний для рейтингування та порівнянь	залежність від вибору показників і їх ваг/нормалізації	B2B+B2C
Метод дискримінантного аналізу	розпізнавання образів і класифікацій для знаходження лінійних комбінацій змінних, з якими найкраще розділяють (дискримінують) різні групи даних, дозволяючи класифікувати нові об'єкти	класифікує нові об'єкти на основі даних; оцінює розділювальну здатність показників	вимоги до припущень і якості даних; ризик «перенавчання» при малих вибірках	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерела [21]

Таблиця 9

Сутність методів оцінки ринкової вартості підприємства для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод капіталізації чистого доходу	визначає потік доходу і перетворює його в поточну вартість шляхом застосування норми капіталізації	відносно простий за стабільних доходів; швидко дає оцінку вартості	чутливий до ставки капіталізації	B2B+B2C
Метод дисконтування грошового потоку	дає змогу реалістичніше оцінити майбутній потенціал підприємства	відображає майбутній потенціал	висока чутливість до припущень	B2B+B2C
Метод галузевих коефіцієнтів	застосовується при наявності даних по галузі та базується на використанні рекомендованих співвідношень між ціною бізнесу підприємства і фінансовими параметрами	швидкість розрахунків; опора на галузеві орієнтири	потребує релевантних галузевих даних	B2B+B2C
Метод порівняння продажів (метод ринкових угод)	ґрунтується на використанні ціни придбання підприємства - аналога загалом чи його контрольного пакета акцій	відображає реальні ринкові угоди; добре працює за наявності достатньої вибірки аналогів; зрозумілий для інвесторів	потреба коригувань на відмінності; залежність від стану ринку та «шуму» угод	B2B
Метод мультиплікаторів (метод ринку капіталів)	використовується для оцінювання закритих компаній, акції яких не котируються на біржі, тому використовують дані про прибутки та ціни на акції аналогічних компаній	поширений у практиці; швидкий інструмент порівняльної оцінки; дозволяє використовувати публічні аналоги	потреба якісного добору аналогів; мультиплікатори сильно залежать від ринкових циклів	B2B+B2C
Метод оцінювання чистої ринкової вартості матеріальних активів	передбачає коригування матеріальних активів на рівень інфляції	корисний для капіталомістких бізнесів; відносно прозорий підхід до активів	слабко враховує нематеріальні активи та потенціал доходу; коригування можуть бути суб'єктивними	B2B+B2C
Метод ліквідаційної вартості	використовується у випадку, коли фірма припиняє свої операції, розпродує активи і погашає свої зобов'язання	важливий для кризових чи банкрутних ситуацій; показує нижню межу вартості; корисний для ризикових оцінок кредиторів	не відображає вартості «живого» бізнесу; залежить від умов продажу активів	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерела [22]

Таблиця 10

Сутність методів аналізу ризиків для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Метод аналізу доцільності витрат	оцінка можливих втрат підприємства, при яких діяльність останнього характеризуватиметься одним з п'яти фінансових станів (абсолютна стійкість; нормальна стійкість; нестійкий стан; критичний стан; кризовий стан) і орієнтований на встановлення потенційних зон ризику (відсутність ризику; мінімальний ризик; підвищений ризик; критичний ризик; недопустимий ризик)	дозволяє типізувати фінансові стани і зони ризику; підсилює діагностику «порогів» небезпеки	потребує коректних порогових значень; можливий суб'єктивізм у класифікації	B2B+B2C
Метод аналізу чутливості	встановлення залежності конкретного результуючого показника від зміни значень деяких вхідних параметрів	показує найкритичніші фактори; простий для «what-if» аналізу	залежить від діапазонів зміни параметрів; може давати спрощену картину	B2B+B2C

*сформовано автором на основі джерела [3]

Таблиця 11

Сутність методів аналізу стейкхолдерів для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Модель А. Менделоу	класифікація (або групування) стейкхолдерів за двома критеріями: 1) рівень влади; здатність справляти вплив; 2) рівень інтересу - бажання впливати	швидко ранжує стейкхолдерів за впливом/інтересом; допомагає визначити стратегію взаємодії	не дає автоматично кількісної ваги без додаткових шкал	B2B

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Модель Мітчелла	ідентифікація зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох або трьох атрибутів: «Влада»; «Легітимність»; «Терміновість», для створення практичного інструментарію для менеджменту, що дозволяє спрощувати роботу із стейкхолдерами, бо формуються кількісні оцінки порівняльної важливості зацікавлених сторін	допомагає пріоритизувати взаємодію; формує більш «керовану» класифікацію стейкхолдерів	потребує чітких критеріїв оцінки атрибутів; можливі різночитання «легітимності» та «терміновості»	B2B
Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)	візуалізація у вигляді карти груп стейкхолдерів відбувається за різними критеріями, наприклад рівень інтересу, рівень впливу, рівень доступу до нових ідей, рівень знань і досвіду, рівень легітимності тощо	наочність і простота комунікації; результати; дозволяє швидко бачити конфігурацію впливів; зручна для планування комунікацій і управління змінами	ризик спрощення складних відносин; залежить від якості вихідної інформації	B2B

*сформовано автором на основі джерела [8]

Таблиця 12

Сутність моделей розрахунку ймовірності банкрутства для оцінки суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B і B2C ринках

Метод/модель	Опис	Переваги	Недоліки	B2B/B2C
Модель Альтмана	основою моделі є комбінація п'яти фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан та результат діяльності підприємства	висока точність для виробничих підприємств; простота розрахунку; є загальноновизнаним стандартом для порівняння (бенчмарком)	застарілі вагові коефіцієнти (1968 р.); низька точність для торгівлі та послуг	B2B
Модель Ліса	модель орієнтована на показники прибутковості та рентабельності активів підприємства, їх структуру та джерела виникнення	враховує структуру активів та джерела їх фінансування; консервативна в оцінках, дозволяє виявити приховані проблеми рентабельності	орієнтована на західні ринки капіталу (Великобританія); складно адаптується до інфляційних процесів перехідних економік	B2B
Модель Таффлера	чотирьох-факторна модель, в основу якої покладена модель Альтмана, але розроблена у відповідності до сучасних економічних реалій	більш сучасна та універсальна (нижча чутливість до галузі); висока точність виявлення ризиків втрати поточної ліквідності	чутлива до викривлення даних у звітності; складність економічної інтерпретації підсумкового значення (Z-рахунку) без порівняння	B2B+B2C
Модель Терещенка	основою моделі є універсальна дискримінантна функція, яка враховує складові фінансового стану, такі як: ліквідність, оборотність, структура майна, прибутковість тощо	єдина модель, адаптована спеціально для економічних умов та законодавства України; враховує галузеву специфіку; висока прогностична точність	громіздкість розрахунків (складні формули); необхідність корегування вхідних даних при зміні стандартів бухгалтерського обліку	B2B+B2C
Модель Ж. Депаляна (credit-men)	модель базується на п'яти коефіцієнтах: ліквідності, кредитоспроможності, іммобілізації власного капіталу, оборотності запасів та оборотності дебіторської заборгованості	ідеальна для оцінки надійності партнера-дебітора; фокусується на оборотності коштів, що критично для торговельних угод	має вузький фокус (оцінка кредитного ризику, а не банкрутства в цілому); складно застосувати без доступу до детальної звітності контрагента	B2B

*сформовано автором на основі джерела [7]

За результатами систематизації методів і моделей, наведеної у таблицях 1-12, сформовано узагальнений масив із 41 інструмента оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання. Із них 31 метод/модель (75,6%) ідентифіковано як такі, що можуть бути застосовані як у B2B, так і у B2C контексті (B2B+B2C). Це свідчить про наявність «універсального ядра» інструментарію, методична природа якого не залежить безпосередньо від типу ринку, однак потребує адаптації до специфіки даних, метрик і правил інтерпретації результатів. Частка методів, віднесених до переважно B2B-орієнтованих, становить 8 інструментів (19,5%), тоді як до переважно B2C-орієнтованих - 2 інструменти (4,9%).

Домінування методів категорії B2B+B2C є закономірним, оскільки значна частина інструментарію спрямована на оцінювання підприємства як економічної системи і може використовуватися незалежно від типу ринків. Водночас управлінська цінність таких методів є чутливою: у B2B вони частіше застосовуються для підтримки рішень щодо контрактних відносин, стабільності ланцюгів постачання та ризиків виконання зобов'язань, тоді як у B2C - для управління ефективністю масових продажів, асортиментом, ціноутворенням і витратами на залучення та утримання клієнтів.

Важливо зазначити, що розподілення методу/моделі таблицях 1-12 до, наприклад, B2B не означає, що ті чи інші методи/моделі не можливо використовувати при аналізі суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність на B2C ринку. Йдеться про базову логіку застосування, яка відповідає особливостям того, чи іншого ринку. Відповідно, методи, що віднесені до зони «перетину» (B2B+B2C), мають найбільш універсальний характер і можуть розглядатися як ядро комплексної оцінки незалежно від моделі ринку, тоді як показники, розміщені в крайніх секторах, доцільно використовувати як рекомендовані - для підсилення точності висновків і зниження ризику методологічних помилок при формуванні управлінських рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, суб'єкти господарювання потребують постійної оцінки результатів власної бізнес-діяльності для ухвалення ефективних та своєчасних управлінських рішень. Водночас оцінювання бізнес-діяльності має здійснюватися з урахуванням того, на якому саме ринку функціонує суб'єкт господарювання - B2B або B2C, бо попри перебування в єдиному економічному просторі, логіка створення вартості на цих ринках істотно відрізняється, а відмінності можуть бути не очевидними.

Використання виключно універсальних методів та моделей оцінки бізнес-діяльності суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B або B2C ринках, не забезпечує достатньої точності управлінських висновків, оскільки не повністю враховує специфіку поведінки покупця, структуру попиту, тривалість і складність циклу продажів, а також роль довіри, сервісу та взаємодії, яка здійснюється після продажу.

У дослідженні було систематизовано методи й моделі оцінювання бізнес-діяльності суб'єктів господарювання, шляхом розподілення їх на інтелектуально-когнітивні та аналітично-об'єктивні. У подальшому було виконано деталізацію методів і моделей, за єдиною логікою подання - через розкриття їх сутності, ключових переваг і обмежень, а також обґрунтування доцільності застосування для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на B2B або B2C ринках.

За підсумками систематизації сформовано масив із 41 інструмента оцінювання: 31 метод/модель (75,6%) належать до категорії B2B+B2C, (19,5%) B2B та 2 (4,9%) до B2C ринку. Домінування B2B+B2C є закономірним, оскільки значна частина методів оцінює підприємство як економічну систему, проте їх управлінська цінність є чутливою до контексту: у B2B вона частіше пов'язана з контрактами, надійністю партнерів і ризиками виконання зобов'язань, тоді як у B2C - з ефективністю масових продажів, асортиментом, ціноутворенням і витратами на залучення та утримання клієнтів.

Отже, при оцінюванні бізнес-діяльності суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на B2B та B2C ринках, доцільним є використання диференційованої системи оцінювання, що поєднує універсальне «ядро» методів (B2B+B2C) з рекомендованими інструментами для відповідного ринкового контексту (B2B або B2C). Такий підхід підвищує доказовість діагностики, знижує ризик методологічних помилок і забезпечує більш надійну основу для управлінських рішень у турбулентному середовищі.

Література

1. Feike M., Rösch J. Nuanced but important: A literature-based comparison between B2B and B2C platforms. *Decision Analytics Journal*. 2024. Vol. 10. Art. 100383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100383>.
2. Гомонай В. В. Моделі електронної комерції: правовий аналіз їх функціонування та перспективи розвитку. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 11 (39). С. 55-66. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-55-66](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-55-66).
3. Мазур О. Є. (2024). Проблеми адаптації матриці бкг до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 23(1(56)), 89-105. DOI [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309073](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309073).
4. Експертні методи в автоматизованих системах керування: Формування та напрями використання експертних знань : навч. посіб. / уклад. Л. Д. Ярошук. 2-ге вид., допов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 127 с.
5. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2, № 2. С. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.23939/mits2020.02.043>
6. Левіна-Костюк, М., Мельничук, О., & Телічко, Н. (2022). Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>
7. Гарастовська, А., & Петухова, О. (2023). Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>.

8. Мардар М. Р., Устенко І. А. Розробка стратегічних рішень щодо просування товару продуктового ритейлу за допомогою інструментарію матричного аналізу. Ефективна економіка. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.9>.
9. Павлюк К. В. Методичні підходи до розроблення нормативів і оцінки науково-дослідної праці на основі багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу. Наукові праці НДФІ. 2020. № 3. С. 73-91. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.03.005>.
10. Гончаренко Т. А., Михайленко В. М. Застосування методів багатовимірної аналізу даних для моделювання території під забудову. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Інформатика та моделювання. 2019. № 28 (1353). С. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.20998/2411-0558.2019.28.02>.
11. Михайлик, О. (2023). Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. Економіка та суспільство, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>
12. Андренко, О., Крайвська, І., & Мордовцев, С. (2023). Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство, (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18>.
13. Іванова, Н., & Рикун, С. (2021). Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. Економіка та суспільство, (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.
14. Грицай, О., Дефір, І., & Козак, О. (2024). Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>.
15. Рубан Ю. Б., Татар М. С. Методологічні основи оцінювання вартості підприємства в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 18-24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/13ukr/4.pdf>
16. Довбня С. Б., Волошина А. С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 446-452. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf
17. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. Академічний огляд. 2025. № 2 (63). С. 209-218. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>.
18. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 299-307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-299-307>.
19. Марченко В. М., Башилова В. П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 597-601. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf
20. Кокарев, І. (2025). Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Економіка та суспільство, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>.
21. Fedushko S., Ustyianovych T. E-Commerce Customers Behavior Research Using Cohort Analysis: A Case Study of COVID-19. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Vol. 8, Iss. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010012>.
22. Тардаскіна, Т.М. 2025. Методичні підходи до оцінки цифрової зрілості підприємства сфери електронних комунікацій. 2025. Актуальні питання економічних наук. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882>.
23. Чобіток В. І. Методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 181-192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200567>.
- ГІЛЬ, Б. (2025). ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-МАРКЕТИНГУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 401-412. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-61)

References

1. Feike M., Rösch J. Nuanced but important: A literature-based comparison between B2B and B2C platforms. *Decision Analytics Journal*. 2024. Vol. 10. Art. 100383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100383>.
2. Gomonai V. V. E-commerce models: legal analysis of their functioning and development prospects. *Science and Technology Today*. 2024. No. 11 (39). Pp. 55-66. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-55-66](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-55-66).
3. Mazur O. E. (2024). Problems of adapting the BCG matrix to the analysis of product assortment. *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 23(1(56)), 89-105. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309073](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309073).
4. Expert methods in automated control systems: Formation and directions of use of expert knowledge: textbook / comp. L. D. Yaroshchuk. 2nd ed., rev. Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2022. 127 p.
5. Koval, Z. O. Evaluating the effectiveness of an enterprise's strategy using scenario analysis methods. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues*. 2020. Vol. 2, No. 2. P. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.23939/mits2020.02.043>.

6. Levina-Kostiuk, M., Melnychuk, O., & Telichko, N. (2022). Methods of managerial decision-making in conditions of insufficient information. *Economy and Society*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>.
7. Garastovska, A., & Petukhova, O. (2023). Formulation of marketing strategies for the development of dairy enterprises using SWOT analysis and PEST analysis. *Economy and Society*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>.
8. Mardar, M. R., & Ustenko, I. A. Development of strategic decisions for promoting food retail products using matrix analysis tools. *Effective Economy*. 2024. No. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.9>.
9. Pavliuk K. V. Methodological approaches to the development of standards and evaluation of scientific research based on multifactor correlation-regression analysis. *Scientific Works of the NDFL*. 2020. No. 3. Pp. 73-91. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.03.005>.
10. Goncharenko, T. A., & Mykhailenko, V. M. Application of multidimensional data analysis methods for modeling land for development. *Bulletin of the National Technical University "KhPI." Series: Informatics and Modeling*. 2019. No. 28 (1353). Pp. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.20998/2411-0558.2019.28.02>.
11. Mykhailyk, O. (2023). Application of economic and mathematical modeling for diagnosing the financial condition of an enterprise. *Economy and Society*, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87>.
12. Andrenko, O., Kraivska, I., & Mordovtsev, S. (2023). Integral assessment of the financial condition of enterprises using information technologies. *Economy and Society*, (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18>.
13. Ivanova, N., & Rykun, S. (2021). Assessment of the probability of bankruptcy in the system of anti-crisis management of an enterprise. *Economics and Society*, (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.
14. Grytsai, O., Defir, I., & Kozak, O. (2024). Review of quantitative methods for assessing the risks of foreign economic activity. *Economy and Society*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>.
15. Ruban, Yu. B., Tatar, M. S. Methodological foundations for assessing the value of an enterprise in modern conditions. *Economy and Society*. 2017. Issue 13. Pp. 18-24. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/4.pdf
16. Dovbnya S. B., Voloshyna A. S. Formation of a system of balanced indicators for an industrial enterprise. *Economy and Society*. 2017. Issue 13. Pp. 446-452. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf.
17. Dovbnya S. B., Naidovska A. O. A modern approach to BSC: functional structure and comprehensive consideration of stakeholder interests. *Academic Review*. 2025. No. 2 (63). Pp. 209-218. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>.
18. Kovalevska A. V., Zelensky S. V. Analysis of stakeholder assessment models: applied aspects of forming a sustainable development strategy for Ukrainian cities. *Business Inform*. 2019. No. 9. Pp. 299-307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-299-307>.
19. Marchenko, V. M., & Bashilova, V. P. ABC-XYZ analysis as a means of managing the product range of a machine-building enterprise. *Economy and Society*. 2017. Issue 13. Pp. 597-601. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/100.pdf.
20. Kokarev, I. (2025). Benchmarking method for assessing the competitiveness of confectionery enterprises. *Economy and Society*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>.
21. Fedushko S., Ustyianovych T. E-Commerce Customers Behavior Research Using Cohort Analysis: A Case Study of COVID-19. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, Iss. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010012>.
22. Tardaskina, T.M. 2025. Methodological Approaches to Assessing the Digital Maturity of Electronic Communications Companies. 2025. *Current Issues in Economic Sciences*. Issue 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15321882>.
23. Chobitok, V. I. Methodological aspects of ensuring holistic development management of enterprises. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. 2020. No. 69. Pp. 181-192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200567>.
24. HIL, B. (2025). THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF INNOVATIVE BUSINESS MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS ENTITIES. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 401-412. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-61)