

УДК 339.138:338.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.104-109>**Мазур О.Є.**

кандидат економічних наук

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Mazur Olena**

PhD in Economic Sc.

Odessa National University named after I.I. Mechnikov

<https://orcid.org/0000-0002-4540-9761>**Скляр Ю.Є.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Sklyarova Yulia**

Odessa National University named after I.I. Mechnikov

## АДАПТАЦІЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті обґрунтовано необхідність адаптації цінової політики підприємств в умовах воєнного стану, коли традиційні моделі ціноутворення втрачають ефективність через нестабільність зовнішнього середовища, руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та зміну споживчої поведінки. Запропоновано комплексну адаптивну модель ціноутворення, яка охоплює чотири ключові компоненти: динамічне оновлення цін, аналіз маржинальності, зональне ціноутворення та сценарне планування. Визначено умови ефективної реалізації моделі, серед яких центральне місце займає систематичний моніторинг внутрішніх і зовнішніх чинників. Реалізація підходу сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємств, мінімізації ризиків, підтриманню конкурентних переваг та забезпеченню здатності бізнесу проактивно реагувати на ринкові зміни.

**Ключові слова:** адаптивне ціноутворення, цінова політика, воєнний стан, економічна нестабільність, модель ціноутворення, моніторинг ринку.

## ADAPTATION OF ENTERPRISE PRICING POLICY UNDER MARTIAL LAW

The article examines the transformation of enterprise pricing policy under martial law and increasing economic volatility, highlighting the limited effectiveness of traditional cost-based pricing in environments characterized by disrupted logistics, supply uncertainty, inflationary shocks, high market volatility, and rapidly shifting consumer purchasing power. It is argued that classical pricing mechanisms lose regulatory and predictive relevance when cost and demand parameters fluctuate unpredictably and cannot be forecasted with acceptable accuracy. In response, the study proposes a multi-component adaptive pricing model consisting of four interconnected elements.

The first component – dynamic price updating – requires continuous recalculation of prices based on real-time market signals, exchange rate movements, supply risks, and consumer demand elasticity, enabling price corrections with minimal time lags. The second component – margin-based portfolio optimization – prioritizes profitability over sales volume by grouping products according to marginal revenue contribution and shifting focus toward items with the highest economic return. The third component – zonal or differentiated pricing – assumes the establishment of price corridors depending on regional risk exposure, logistical accessibility, supply stability, and purchasing power heterogeneity. The fourth component – scenario-based planning and stress-testing – involves forming multiple pricing trajectories based on pessimistic, baseline, and optimistic scenarios and linking price decisions to probabilistic risk forecasts.

A critical condition for model implementation is the organization of a continuous market intelligence system covering competitor strategies, consumer behavioral patterns, supply chain reliability, and changes in regulatory constraints. The novelty of the study lies in combining strategic adaptability with operational flexibility, enabling enterprises to maintain price relevance, safeguard profitability, and enhance resilience in conditions of deep uncertainty. The model is expected to strengthen decision-making quality, reduce vulnerability to external shocks, ensure proactive pricing behaviour, and maintain competitiveness despite crisis-driven constraints.

**Keywords:** adaptive pricing, pricing policy, martial law, economic instability, pricing model, market monitoring

**JEL classification:** D22, M31.

**Постановка проблеми.** У контексті повномасштабної військової агресії РФ проти України національні підприємства функціонують в умовах глибокої турбулентності та невизначеності, що супроводжується руйнуванням логістичних ланцюгів, коливанням попиту, інфляційним тиском, дефіцитом матеріальних і трудових ресурсів. Такі обставини актуалізують необхідність перегляду та адаптації інструментів управління підприємств, серед яких ключове місце посідає цінова політика як стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та збереження ринкових позицій.

В умовах воєнного стану ціноутворення має враховувати інтегровану взаємодію внутрішніх факторів (структура витрат, ресурсні можливості, еластичність попиту, стратегічні цілі бізнесу) та зовнішніх детермінант (зміна споживчої поведінки, державне регулювання, ступінь ризиків та невизначеності, соціальні обмеження). Це закладає потребу у гнучких, адаптивних та антикризових підходах до формування цінових рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичного обґрунтування та практичної реалізації механізмів ціноутворення є сферою наукових досліджень широкого кола вчених. У своїх працях вони розглядають системні підходи до формування цін, особливості вибору цінових стратегій, методи оцінювання ринкової ситуації та факторів, що впливають на рівень цін, а також інструменти забезпечення ефективності ціноутворювальної діяльності підприємств. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології ціноутворення здійснили такі дослідники, як Ф. Котлер, І. Ансофф, М. Портер, С. Дугіна, С. Гаркавенко, О. Покатаєва, Л. Лігоненко, Я. Литвиненко, М. Окландер, Л. Шкварчук та інші, чії праці стали науковою основою для подальшого вдосконалення підходів до формування цінової політики підприємств.

Водночас залишаються недостатньо вирішеними наукові проблеми, пов'язані з розробленням і обґрунтуванням моделей ціноутворення в умовах воєнного стану, які б враховували специфіку різких змін зовнішнього середовища, нестабільність ресурсного забезпечення та трансформацію споживчої поведінки. Особливої уваги потребує розроблення адаптивних та гнучких підходів, здатних оперативно реагувати на кризові явища, ризики та непередбачувані коливання ринку.

**Метою статті** є розроблення та обґрунтування комплексного підходу до адаптивного ціноутворення на підприємствах в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, який забезпечує оперативне реагування на коливання ринку, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, ефективне управління ризиками та підтримання конкурентних переваг.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод наукової абстракції, системний аналіз та графічне моделювання використано для побудови структури

адаптивної моделі та визначення взаємозв'язків її ключових компонентів. Логіко-структурний аналіз застосовано для інтеграції отриманих даних у єдину систему управлінських висновків і практичних рекомендацій щодо реалізації адаптивної цінової політики. Завдяки методу структурно-функціональному аналізу обґрунтовано ролі систематичного моніторингу як фундаментального елемента, що забезпечує інформаційну цілісність усіх компонентів моделі.

**Виклад основних результатів дослідження.** Формування цін є складним процесом, що залежить від сукупності різноманітних факторів середовища, зокрема внутрішніх і зовнішніх [1, с. 120-121]. До внутрішніх факторів належать: рівень витрат підприємства, обсяг та ефективність виробничих потужностей, характеристики продукції, фінансовий стан, вибір каналів збуту, етап життєвого циклу товару та самого підприємства. До зовнішніх факторів відносять: валютний курс, інфляційні процеси, стан фінансово-кредитної системи, платоспроможність споживачів, тип та кон'юнктуру ринку, рівень конкуренції, динаміку попиту, державне регулювання, податкову, митну, антимонопольну політику тощо.

В умовах воєнного часу економічне середовище стає особливо нестабільним, а вплив традиційних внутрішніх і зовнішніх факторів ціноутворення значно посилюється [2]. До них додаються додаткові чинники – збої у логістичних ланцюгах, ризики постачання, коливання цін на сировину, зміни попиту та платоспроможності споживачів. Врахування всіх цих аспектів ускладнює процес формування цін, роблячи його більш динамічним і таким, що потребує інтеграції системного погляду та оперативного реагування.

Традиційні підходи до ціноутворення вже не відповідають реаліям ринку і втрачають свою ефективність: в умовах кризи ціна, що базується на калькуляції повної собівартості продукції, виявляється менш ефективною порівняно з підходом, який враховує готовність і можливість покупця сплачувати за товар або послугу [3, с. 42]. Тож бізнесу необхідно впроваджувати нові, більш гнучкі та технологічні методи формування цін, які допомагають адаптуватися до стрімких змін і зберігати конкурентоспроможність. Необхідна система, що здатна швидко реагувати на зміни – а саме, адаптивна система ціноутворення.

З метою підвищення ефективності ціноутворення в умовах нестабільного ринку нами була розроблена модель, яка враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, динаміку попиту та пропозиції, коливання витрат і ризики, пов'язані з логістикою та постачанням. Модель охоплює чотири ключові компоненти, які забезпечують комплексний, гнучкий та аналітично обґрунтований підхід до управління цінами (рис. 1). На наш погляд, такий підхід формує методичну основу адаптивної цінової політики в умовах високої волатильності, що дає змогу підприємствам не лише реагувати на зміни, а й проактивно готуватися до можливих ризиків і невизначеностей.

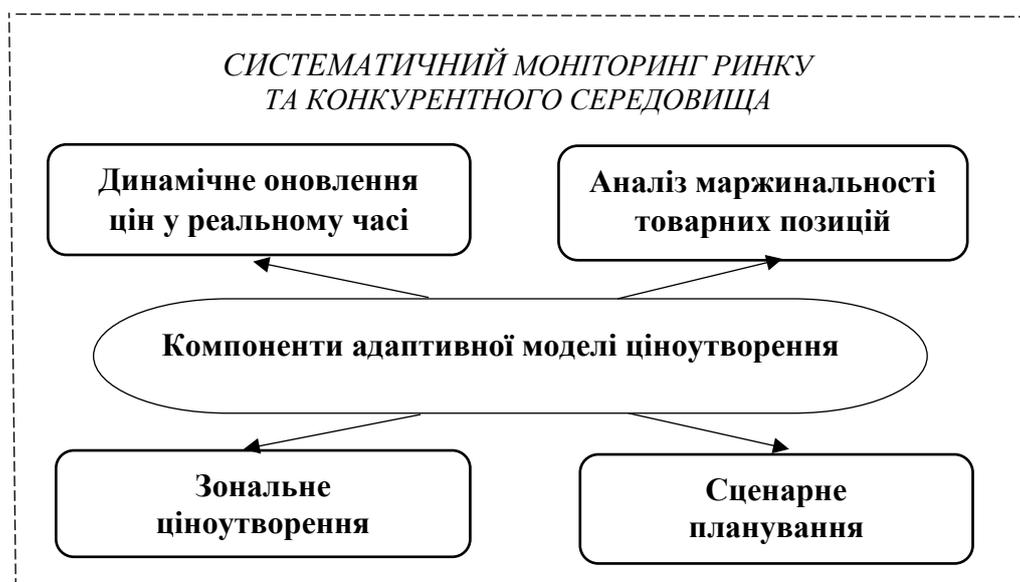


Рис. 1. Адаптивна модель ціноутворення підприємств в умовах воєнного стану  
Джерело: розроблено авторами

Перший компонент – це динамічне оновлення цін у реальному часі [4], яке передбачає гнучке реагування на коливання попиту, рівень конкуренції, сезонні фактори, витрати на логістику та інші зовнішні й внутрішні чинники, які можуть впливати на платоспроможність споживачів і прибутковість бізнесу. Це стратегія встановлення цін, за якої компанія регулярно змінює вартість своїх товарів або послуг залежно від змін ринкової ситуації, часто в режимі реального часу. Ціна може змінюватися щоденно або навіть погодинно – залежно від попиту, залишків на складі, поведінки покупців чи активності конкурентів.

В сучасних умовах цифрової торгівлі та широкого застосування аналітичних інструментів динамічне ціноутворення стає важливою конкурентною перевагою, особливо в ритейлі, транспорті, туризмі та онлайн-продажах. Застосування динамічного ціноутворення дає змогу компаніям максимізувати виручку, мінімізувати ризики збитків і підтримувати конкурентоспроможність. Стає можливим уникати втрат від переоціненого товару та оперативно реагувати на зміни ринку.

Цей напрям потребує високого рівня автоматизації та аналітики, оскільки для його реалізації використовуються конкретні механізми. Зокрема, важливим є перехід від статичного до динамічного розрахунку собівартості, коли ціна оновлюється на основі останньої партії закупівлі імпортованих компонентів або поточних логістичних витрат. Подібним чином, системи використовують ціноутворення на основі залишків, де ціна зростає у разі критично низьких запасів і ризику затримки поставки, що дозволяє раціоналізувати попит. Крім того, ключову роль відіграє ціноутворення на основі еластичності попиту, де автоматизовані алгоритми оцінюють чутливість споживачів до зміни цін: для нееластичних товарів ціни можуть коригуватися в межах жорстких етичних обмежень, а для еластичних – знижуватися для стимулювання обваленого попиту. Для забезпечення фінансової стійкості та соціальної

відповідальності, цінова динаміка повинна працювати лише всередині встановлених динамічних «цінових коридорів», які мають мінімальний та максимальний рівні.

Для реалізації динамічного ціноутворення існує широкий спектр спеціалізованих інструментів [5], що допомагають автоматизувати аналіз ринку та оперативно реагувати на зміни попиту. Назвемо кілька найпопулярніших рішень. Price2Spy – хмарна платформа, орієнтована на Інтернет-магазини. Вона надає інструменти для збору й аналізу цінової інформації, а також можливість автоматичного коригування цін відповідно до змін на ринку. Сервіс пропонує 30-денний безкоштовний пробний період. Comptega – потужна платформа, яка забезпечує автоматичне оновлення цін з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вона надає детальну інформацію про конкурентів: їхні ціни, акційні пропозиції та маркетингову активність. Доступна пробна версія для нових користувачів. RoomPriceGenie – інструмент, що спеціалізується на готельному бізнесі. Він оптимізує вартість номерів, аналізуючи рівень бронювання та ціни конкурентів, що дає змогу максимізувати прибуток. Пропонується безкоштовний тестовий доступ на 14 днів.

Другий компонент – це аналіз маржинальності кожного товару з метою підтримання цільової прибутковості та забезпечення ефективності асортиментної політики. Маржинальність, по суті, відображає здатність бізнесу генерувати прибуток з кожної вкладеної гривні, що робить її поняттям, близьким до рентабельності [6]. Оцінка маржинальності продукції є одним із базових інструментів для ухвалення обґрунтованих рішень щодо формування та коригування асортименту [7]. Вона дає змогу визначити, наскільки вигідним є той чи інший товар і яка частка прибутку залишається після покриття витрат.

Оскільки один і той самий продукт може продаватися за різними цінами на різних платформах або для

різних категорій клієнтів, повноцінний аналіз маржинальності потребує об'єднання всіх каналів продажу в єдину систему обліку. Це допомагає отримати точну картину прибутковості і приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних. Регулярний аналіз маржинальності товарів у поєднанні з єдиною обліковою системою дає змогу мати централізований контроль над фінансовими показниками. Така система надає можливість відстежувати прибутковість кожної позиції, приймати зважені рішення щодо виключення товарів із низькою прибутковістю або введення нових товарів, а також формувати більш точну й ефективну цінову політику.

Необхідність постійного контролю маржі викликана тим, що коливання в попиті чи конкуренції можуть швидко змінити економічну доцільність залишення товару в асортименті. Проведення глибокого аналізу маржинальності з подальшим виключенням або переоцінкою нерентабельних товарів може забезпечити додатковий приріст прибутку. Якщо оптимізувати ціни лише на 20% продажу товарного портфеля, підвищивши їхню націнку на 5%, це дасть можливість збільшити прибуток на близько 1% від виторгу ( $0,2 \times 0,05$ ). Попри невелике значення, цей приріст набуває важливості в контексті масштабування.

В умовах війни та обмежених ресурсів аналіз маржинальності повинен стати інструментом виживання підприємства. Компанії варто відмовитися від фіксованої маржі і застосовувати динамічний аналіз, який постійно перераховує цільову маржу залежно від поточних змінних витрат. Це важливо через нестабільні ціни на енергоносії та логістику, щоб уникнути продажу продукції зі збитками.

Для управління асортиментом слід поєднувати традиційний ABC-аналіз (за внеском у прибуток) із оцінкою ризику постачання (XYZ-аналіз). У цей період пріоритет мають не лише високоприбуткові товари (група А), а й ті, які найменш ризиковані у плані постачання (група Z). Це дозволяє свідомо знижувати маржу заради стабільності та безперервності роботи.

Також важливо використовувати коефіцієнт внеску на покриття. Оскільки значна частина постійних витрат може тимчасово не покриватися через низький попит, компанії повинні визначати товари, які генерують грошовий потік для підтримки операцій, і розраховувати, яку частку цього потоку приносить кожен продукт.

Третім компонентом адаптивної моделі є зональне (територіально диференційоване) ціноутворення, яке враховує логістичні особливості, ризики та регіональні відмінності платоспроможності [8, с. 80]. Суть цього методу полягає в тому, що компанія поділяє територію на окремі зони, в межах яких встановлюються фіксовані ціни з урахуванням транспортних витрат та інших чинників.

Впровадження зонального ціноутворення є надзвичайно актуальним у контексті сучасної ситуації в Україні. У період воєнного стану необхідно відходити від простої диференціації за вартістю доставки, переходячи до комплексної класифікації зон, заснованої на

рейтингу ризику та стійкості інфраструктури. Зокрема, слід виділяти зони з високим ризиком (прифронтові регіони, де вартість доставки зростає через складну логістику та необхідність включення премії за воєнний ризик) та відносно стабільні зони. Така диференціація повинна слугувати двом цілям: перша – забезпечення фінансової компенсації зростаючих операційних витрат у логістично складних регіонах, а друга – виконання соціальної функції, що виражається у свідомому зниженні цін або фіксуванні їхнього рівня для збереження попиту та забезпечення доступності критично важливих товарів для населення у прифронтових зонах.

Критерії зональної диференціації повинні базуватися не лише на фізичній відстані, а й на таких показниках, як: рівень міграції (який впливає на локальний попит), середній дохід населення в регіоні (який швидко змінюється через втрату робочих місць) та індекс пошкодження критичної інфраструктури (який безпосередньо впливає на терміни і вартість постачання).

Додатковими інструментами ціноутворення в зонах високого ризику мають стати гнучкі знижки та акційні пропозиції, які спрямовані не стільки на максимізацію прибутку, скільки на утримання клієнтів і підтримку присутності на ринку. При цьому моделювання зональної цінової стратегії – наприклад, зниження цін на 10% у 25% обсягу продажів та підвищення на 5% у 75% – демонструє потенційне зростання загального виторгу на 1,25% ( $0,75 \times 0,05 - 0,25 \times 0,1$ ). Завдяки гнучкому підходу зональне ціноутворення не лише підтримує обсяг реалізації в менш стабільних регіонах, а й частково компенсує фінансові втрати у більш забезпечених зонах. Таким чином, третій компонент моделі забезпечує територіальну справедливість та стійкість мережі збуту підприємства.

Четвертим компонентом адаптивного ціноутворення є сценарне планування, орієнтоване на створення альтернативних моделей цін за різних варіантів розвитку подій у нестабільному зовнішньому середовищі [9]. Такий підхід дає змогу підприємству заздалегідь підготувати гнучкі цінові стратегії на випадок змін у зовнішньому середовищі (наприклад, зростання цін на сировину, коливання валютного курсу або перебоїв у постачанні).

Сценарне планування є частиною стратегічного управління і спрямоване не на прогнозування точного майбутнього, а на формування системи альтернативних, але правдоподібних сценаріїв. Воно допомагає краще орієнтуватися в умовах невизначеності, передбачати можливі виклики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основна мета сценарного підходу – не передбачити конкретну подію, а створити узагальнену картину можливих варіантів розвитку подій. Такий підхід розширює горизонти сприйняття ринкових процесів і готує менеджмент до роботи в умовах змін.

Підприємства повинні розробляти мінімум три основні категорії сценаріїв для цінової політики – базовий, песимістичний і оптимістичний.

Базовий сценарій передбачає продовження поточних тенденцій із помірною інфляцією,

контрольованими логістичними ризиками та стабільним, хоча й невисоким, попитом. У цьому випадку цінова політика має бути спрямована на підтримання цільової маржі, визначеної у другому компоненті моделі.

Песимістичний сценарій може передбачати різку девальвацію національної валюти, критичні перебої з постачанням енергоресурсів, втрату значної частини інфраструктури тощо. Тут слід застосувати «шокову» цінову стратегію, яка базується на граничних витратах і встановленні мінімально допустимих антикризових цін, що забезпечують ліквідність і безперервність операцій.

Оптимістичний сценарій можливий у разі зниження воєнних ризиків, швидкого відновлення логістичних ланцюгів та припливу інвестицій. У цьому випадку необхідно заздалегідь підготувати цінові моделі, орієнтовані на стимулювання відновлювального попиту та швидке нарощування частки ринку, включаючи пакет гнучких акцій і знижок для залучення інвестицій.

Сценарне мислення повинно ґрунтуватися на двох ключових принципах:

- відкритість – чітке формулювання припущень про взаємозв'язки між основними рушійними силами ринку (наприклад, між зміною вартості палива та рівнем логістичних витрат);

- різноманітність – визнання того, що не існує єдиного «найкращого» сценарію або точного прогнозу, а кожен сценарій має право на існування як потенційна модель майбутнього.

Таким чином, сценарне планування забезпечує підприємству інституційну готовність та гнучкість, дозволяючи оперативно обирати та впроваджувати заздалегідь підготовлені цінові моделі (компонент 1) відповідно до зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим для ефективного ціноутворення в умовах непередбачуваності.

На наше переконання, формування адаптивної моделі ціноутворення – це не лише реакція на економічну нестабільність, а й прояв зрілої управлінської політики. Сценарне планування, оцінка маржинальності, динамічний перегляд цін і регіональна адаптація тарифів дають компанії інструменти для точнішого прогнозування витрат, контролю доходів і збереження конкурентних переваг. Це дає підстави не просто виживати в кризі, а й закласти фундамент сталого розвитку.

Водночас важливо підкреслити, що основою впровадження ефективної моделі адаптивного ціноутворення, зокрема усіх зазначених її компонент, виступає систематичний моніторинг ринкової та конкурентної ситуації, який забезпечує критично важливу інформаційну базу. Регулярний збір і аналіз даних про поведінку споживачів, конкурентів, постачальників, логістичних партнерів, а також зміни у регуляторному полі сприяють своєчасному виявленню тенденцій та проактивному управлінню ціновими рішеннями. Систематичний моніторинг доцільно розглядати як фундаментальний супровідний елемент адаптивного ціноутворення, що необхідний для коректної реалізації всіх визначених стратегічних напрямів.

Для організації такого моніторингу на підприємстві необхідно:

- визначити об'єкти моніторингу – це можуть бути ринки збуту, конкурентні компанії, постачальники сировини, логістичні партнери, а також внутрішні показники підприємства (запаси, витрати, маржинальність продукції);

- встановити ключові показники, за якими здійснюватиметься спостереження: рівень цін у конкурентів, обсяги продажів, зміни попиту, динаміка витрат, коливання валютного курсу та цін на сировину, рівень платоспроможності споживачів, ефективність каналів збуту;

- впровадити регулярний збір даних з використанням внутрішніх джерел (ERP-системи, CRM, облік запасів, фінансова звітність) та зовнішніх – ринкової аналітики, відкритих джерел інформації, спеціалізованих сервісів моніторингу конкурентів і споживчої поведінки;

- здійснювати обробку та аналіз даних з використанням аналітичних інструментів: Excel, спеціалізовані програмні продукти для аналізу попиту, прогнозування продажів та ціноутворення;

- формувати системи оповіщення та звітності, які дозволяють оперативно інформувати менеджмент про зміни ринкових умов, ризики і можливості для коригування цінової політики;

- інтегрувати результати моніторингу у процес прийняття рішень, щоб всі компоненти адаптивного ціноутворення – динамічне оновлення цін, аналіз маржинальності, зональне ціноутворення та сценарне планування – базувалися на актуальних і достовірних даних.

**Висновки.** Адаптація цін є ефективним інструментом управління цінами в умовах високої волатильності та економічної невизначеності, що характерні для воєнного часу. Запропонована в статті модель адаптивного ціноутворення передбачає інтеграцію чотирьох ключових компонентів: динамічного оновлення цін у реальному часі, аналізу маржинальності продукції, зонального ціноутворення та сценарного планування. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, коливання витрат, конкурентне середовище та регіональні відмінності платоспроможності. Очікується, що використання моделі сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємства, мінімізації фінансових ризиків і підтриманню конкурентних переваг, дозволяючи не лише реагувати на кризові явища, а й проактивно готуватися до потенційних викликів і невизначеностей.

Систематичний моніторинг ринкової та внутрішньої інформації, що включає поведінку споживачів, активність конкурентів, зміни витрат, логістичні ризики та регуляторні зміни, виступає фундаментальним елементом для реалізації адаптивної цінової політики. Його застосування забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, своєчасне виявлення ринкових тенденцій та можливостей для оптимізації цінової стратегії.

**Список використаних джерел:**

1. Лінтур М.В., & Рега М.Г. (2016). Сутність та роль маркетингової цінової політики на підприємствах в умовах кризи. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, № 3(03). С. 118-122. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1139>
2. Євтушенко Н.О., Василькова Н.В. (2025). Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*, № 197. С. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173>
3. Громко Л.С. (2017). Особливості ціноутворення в системі антикризового управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*, № 20. С. 41-44. URL: [https://bses.in.ua/journals/2017/20\\_2017/10.pdf](https://bses.in.ua/journals/2017/20_2017/10.pdf)
4. Що таке динамічне ціноутворення для SaaS? (2025). Payproglobal. URL: <https://surli.cc/pfjwga>
5. Гнучкі ціни : Збільшення продажів. Skyservice. (2024). URL: [https://skyservice.pro/business-automation/uk/gnuchki-czini-zbilshennya-prodazhiv/#Ak\\_zaprovaditi\\_dinamicne\\_cinoutvorennia](https://skyservice.pro/business-automation/uk/gnuchki-czini-zbilshennya-prodazhiv/#Ak_zaprovaditi_dinamicne_cinoutvorennia)
6. Цвинтарний А. (2025). Як рахувати маржинальність бізнесу : формули, пояснення, приклади. Ideabank. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/yak-rakhuvaty-marzhynalnist-biznesu-formuly-poyasnennya-primklady>
7. Посохов І.М., Жадан Ю.В. (2019). Маржинальний аналіз підприємств олійно-жирової галузі в умовах невизначеності та ризик. *Бізнес Інформ*, № 4. С. 252-260. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001007839>
8. Мазур О.Є. (2012). Ринкове ціноутворення : навч. посіб. К. : «Центр учб. літ-ри», 480 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0013765.pdf>
9. Чыкуркова А.Д., Федірець О., Покотильська А., Тютюнник В. (2025). Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*, № 5(287). С. 390-402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>

**References:**

1. Lintur, M.V., & Reha, M.H. (2016). Sutnist ta rol marketynhovoї tsinovoї polityky na pidpriemstvakh v umovakh kryzy. [The essence and role of marketing pricing policy at enterprises in times of crisis]. *Eastern Europe : Economics, Business and Management*, № 3(03). Pp. 118-123. Retrieved from: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1139> [in Ukrainian].
2. Ievtushenko, N.O., & Vasylova, N.V. (2025). Tsinova polityka pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Pricing policy of the enterprise in conditions of instability]. *Economic Space*, No. 197. Pp. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173>. [in Ukrainian].
3. Hromko, L.S. (2017). Osoblyvosti tsinoutvorennia v systemi antykrizovo-ho upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of pricing in the system of anti-crisis management of the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*, No. 20. Pp. 41-44. Retrieved from: [https://bses.in.ua/journals/2017/20\\_2017/10.pdf](https://bses.in.ua/journals/2017/20_2017/10.pdf) [in Ukrainian].
4. Shcho take dynamichne tsinoutvorennia dlia SaaS? [What is dynamic pricing for SaaS?]. (2024). Payproglobal. Retrieved from: <https://surli.cc/pfjwga> [in Ukrainian].
5. Hnuchki tsiny : Zbilshennia prodazhiv [Flexible prices : Increase in sales]. (2025). Skyservice. Retrieved from: [https://skyservice.pro/business-automation/uk/gnuchki-czini-zbilshennya-prodazhiv/#Ak\\_zaprovaditi\\_dinamicne\\_cinoutvorennia](https://skyservice.pro/business-automation/uk/gnuchki-czini-zbilshennya-prodazhiv/#Ak_zaprovaditi_dinamicne_cinoutvorennia) [in Ukrainian].
6. Tsvyntarnyi, A. (2025). Yak rakhuvaty marzhynalnist biznesu: formuly, poias-nennia, pryklady [How to calculate business margin: formulas, explanations, examples]. Retrieved from: <https://ideabank.ua/uk/experts/yak-rakhuvaty-marzhynalnist-biznesu-formuly-poyasnennya-primklady> [in Ukrainian].
7. Posokhov, I.M., & Zhadan, Yu.V. (2019). Marzhynalni analiz pidpriemstv oliino-zhyrovoi haluzi v umovakh nevyznachenosti ta ryzyk [Marginal analysis of oil and fat enterprises in conditions of uncertainty and risk]. *Business Inform*, No. 4. Pp. 252-260. Retrieved from: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001007839> [in Ukrainian].
8. Mazur, O.Ye. (2012). Rynkove tsinoutvorennia [Market pricing] : textbook. K. : «Tsentr uchbovoi literatury», 480 p. Retrieved from: <https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0013765.pdf> [in Ukrainian].
9. Chykurkova, A.D., Fedirets, O., Pokotytska, A., & Tiutiunyk, V. (2025). Zastosuvannia stsenarnoho planuvannia dlia pidvyshchennia efektyvnosti stratehichno-ho upravlinnia v umovakh nevyznachenosti [Application of scenario planning to increase the effectiveness of strategic management in conditions of uncertainty]. *Current Problems of Economics*, No. 5(287). Pp. 390-402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.01.2026 р.