

УДК 005.51:339.138:684

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.235-240>

Шовкопляс Д.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

Shovkoplias Denys

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0005-0470-9767>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті обґрунтовано концептуальні засади стратегічного планування маркетингової діяльності меблевих підприємств на основі гнучкого управління. Виявлено, що традиційні методи планування в умовах високої нестабільності середовища та динамічної зміни споживчих переваг виявляються малоєфективними. Автором здійснено порівняльний аналіз традиційного та гнучкого підходів до формування маркетингової стратегії за критеріями планування, комунікацій, ризиків та фокусування. Розроблено чотириетапну модель впровадження гнучкого управління, що включає аналізування середовища, стратегічне структурування, операційне впровадження методологій Scrum та Kanban, а також безперервний моніторинг результатів. Практичне застосування запропонованого підходу сприяє оптимізації маркетингових витрат, скорочення часу виведення нових продуктів на ринок та зміцненню конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, маркетингова стратегія, гнучке управління, меблева промисловість, гнучкість, адаптивність.

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING FOR MARKETING ACTIVITIES OF FURNITURE ENTERPRISES BASED ON AGILE MANAGEMENT

*The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of strategic planning for the marketing activities of furniture manufacturing companies based on flexible management to increase their adaptability and competitiveness in an unstable environment.*

*The study uses a systematic approach, comparative analysis, and the method of logical generalization to develop a phased model for implementing Agile tools. The results of the study reveal that traditional planning methods in the furniture industry are becoming ineffective due to high environmental instability, rapid shifts in consumer preferences, and logistics disruptions. The author conducted a comparative analysis of traditional and flexible approaches to formulating marketing strategies based on criteria such as planning horizons, communication structures, risk levels, and customer focus.*

*The paper develops a four-stage model for implementing flexible management, which includes environmental analysis, strategic structuring (backlog and roadmap development), operational implementation of Scrum and Kanban methodologies, and continuous performance monitoring. It is proved that the use of Agile tools, such as iterative sprints, cross-functional teams, and hypothesis testing through Minimum Viable Products (MVP), allows furniture manufacturers to significantly reduce time-to-market and optimize marketing costs.*

*The practical significance of the proposed approach lies in its ability to strengthen the competitiveness of enterprises in crisis conditions by shifting from rigid long-term programming to adaptive strategic agility. The conclusions emphasize that the digital transformation of the furniture business requires the transition to "live" strategy documents that are adjusted in real-time based on systematic customer feedback and market signals.*

*It is established that the successful integration of Agile principles requires a fundamental synchronization of flexible marketing workflows with the technical constraints of furniture manufacturing to maintain operational stability.*

**Keywords:** strategic planning, marketing strategy, Agile management, furniture industry, flexibility, adaptability.

**JEL classification:** M11, M31, L68.

**Постановка проблеми.** Меблева промисловість в сучасних умовах функціонує під впливом комплексу дестабілізуючих чинників: коливання попиту, зміна сподобань споживачів під впливом моди, цифрова трансформація каналів збуту, посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках. Дані обставини формують середовище, у якому суб'єктам господарювання необхідно перманентно адаптовувати маркетингову стратегію до мінливих умов ринку. За таких умов традиційні методи стратегічного маркетингового планування, орієнтовані на детальне довгострокове програмування діяльності, виявляються недостатньо гнучкими в умовах непередбачуваних ринкових змін.

Жорстка прив'язаність до задалегідь визначених цілей та показників не дозволяє оперативно реагувати на зміну споживацьких переваг, появу нових технологій виробництва, використання нових та екологічних матеріалів, відповідати на дії конкурентів. Це зумовлює зростання інтересу науковців та практиків до альтернативних підходів, зокрема, методології гнучкого управління. Попри наявність значного теоретичного доробку у сфері стратегічного маркетингу та гнучкого управління, питання адаптації та використання Agile-підходів у діяльності меблевих підприємств залишаються недостатньо вивченими. Виникає потреба в формуванні комплексного концептуального підходу, який би поєднував принципи стратегічної послідовності із операційною гнучкістю в маркетинговій діяльності меблевих підприємств. Дана проблематика набуває особливої гостроти в умовах нестабільності середовища, що і зумовлює актуальність та практичну значимість даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств в умовах нестабільності та невизначеності середовища є об'єктом активних наукових дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Дослідження в цій галузі акцентовані на вивченні методологічних підходів до формування маркетингових стратегій, адаптивних моделей управління, цифровізації маркетингових процесів та впровадження інноваційних технологій в діяльність суб'єктів господарювання.

Маркетингове управління в умовах кризи та невизначеності активно досліджується в працях вітчизняних авторів. Зокрема, Бобко В.В., Ковальов М.С. та Сула Є.В. вивчають механізми адаптації маркетингових стратегій до змін попиту, поведінки споживачів та геополітичних викликів. Автори пропонують інтегровану модель управління маркетингом, яка включає: аналізування ринку, позиціонування продукції, ціноутворення, вибір каналів збуту та просування, логістику та моніторинг ефективності [2].

Дослідники Перцович Т.О. та Тимків Г.Я. досліджують Agile-менеджмент в системі управління підприємством, та наголошують, що гнучке управління дозволяє суб'єктам господарювання швидко реагувати на зміни, що є критично важливим у нестабільних умовах. Особлива увага приділяється ролі організаційної поведінки та управління людськими ресурсами [8].

Овчиннікова В.О., Ляхов М.І. та Малащенко В.В. досліджують вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств. Автори підкреслюють, що цифровізація, роботизація та екологізація є ключовими чинниками формування нової моделі конкурентних переваг підприємства у контексті євроінтеграції [7].

Носань Н.С. вивчає та досліджує сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності, зокрема гнучке управління. Автор наголошує на необхідності стратегічного планування з урахуванням динамічних змін середовища, особлива увага приділяється ролі цифрових технологій у підвищенні адаптивності підприємств до нових ринкових умов [6]. Колектив авторів Сусіденко В.Т., Болманенко О.О. та Хациніна Г.О. досліджують підходи до управління змінами в організаціях в умовах воєнного стану. Зокрема, вчені наголошують на важливості кризового менеджменту та інновацій у забезпеченні стійкості організацій [9].

Вчені Бучиєв М.М. та Руденко В.В. досліджують методи управління організаційними змінами, що є актуальним для меблевих підприємств, які потребують сталого розвитку [3]. Трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА) розроблено Котвицьким А.Ю., яку можна адаптувати для меблевої промисловості [4]. Мороз А.І. наголошує на важливості гнучкості та адаптивності стратегій, сценарному підходу до планування, що є актуальним для підприємств у нестабільних умовах [5].

Незважаючи на значний доробок у галузі стратегічного маркетингу та гнучкого управління, залишається невирішеною проблема адаптування Agile-підходів до специфіки меблевих підприємств. Зокрема, існуючі дослідження не пропонують системного підходу до впровадження гнучкого управління в маркетинговій діяльності меблевих підприємств з урахуванням тривалих виробничих циклів, логістичних обмежень та особливостей попиту на цю продукцію, не містять конкретних моделей інтеграції гнучких методологій (Scrum, Kanban, MVP) у традиційні бізнес-процеси галузі; не аналізують ризики та перешкоди впровадження Agile-підходів в умовах нестабільності середовища. Таким чином, актуальною є проблема в розробленні концептуальних засад стратегічного планування маркетингової діяльності меблевих підприємств на основі гнучкого управління, які б поєднували принципи стратегічної послідовності з операційною гнучкістю.

**Мета статті** полягає в розробленні концептуальних засад стратегічного планування маркетингової діяльності меблевих підприємств із використанням інструментарію гнучкого управління для підвищення їх адаптивності та конкурентоспроможності.

**Метод дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід – для вивчення маркетингової діяльності як цілісної системи; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційного та гнучкого підходів до стратегічного планування; метод логічного узагальнення – для формування етапів впровадження Agile-інструментарію на меблевих підприємствах.

**Виклад основних результатів дослідження.**

Управління сучасною організацією – процес складний, що вимагає глибокого аналізу політичних, соціально-економічних, соціокультурних, соціально-психологічних та інших факторів, що визначають непередбачуваність змін як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі. До найбільш суттєвих факторів впливу на внутрішнє середовище організації, на характер сучасних бізнес-процесів можна віднести безперервне зростання обсягу знань про специфіку поведінки людини в організації, залучення людини до сфери професійної діяльності, зростання ролі мотивації в процесі організації праці, якості комунікацій в умовах бурхливо розвиваються сучасних інформаційних технологій, багатоваріантність та ефективність управлінських рішень, визнання цінності синергетичного ефекту від втілення в організаційну практику лідерських та командних технологій [8].

У сучасних ринкових умовах наслідком цифрової трансформації є підвищення гнучкості управління суб'єктів господарювання, що дозволяє підприємствам оперативніше адаптуватися до змін ринку, регуляторних вимог, технологічних інновацій. Цифрові інструменти управління забезпечують прозорість бізнес-процесів, підвищують рівень контролю та сприяють прийняттю рішень на основі достовірних даних [7].

Сучасні дослідники наголошують на необхідності переходу до адаптивних моделей управління, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати багатоваріантність розвитку подій та інтегрувати різні управлінські підходи, включно зі стратегічним плануванням, антикризовим

управлінням, ризик-менеджментом та цифровими технологіями. Зокрема, увага приділяється гнучким методам управління, таких як Agile-менеджмент, які орієнтовані на підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток інноваційного потенціалу організації та підвищення залученості персоналу [4]. Agile-менеджмент – це гнучка методологія управління проектами, яка базується на принципах ітеративності, адаптивності, колаборації та клієнтоорієнтованості [1].

У контексті маркетингової діяльності гнучке управління (Agile-підхід) можна визначити як систему організаційних принципів та методів, що забезпечують безперервну адаптацію маркетингових стратегій, тактик та операцій до змін зовнішнього середовища на основі ітераційного планування, швидкого тестування гіпотез і систематичного зворотного зв'язку зі споживачами. Ключовими ознаками гнучкого управління в маркетинговій діяльності меблевих підприємств можна назвати: циклічність та короткостроковість планових циклів (спринтів), орієнтація на цінність для споживача, систематичне вимірювання результатів, крос-функціональна командна робота, безперервне вдосконалення операційних процесів у виробництві меблів.

На основі опрацьованої літератури проведено порівняння традиційного та Agile-підходів в контексті формування маркетингової стратегії для меблевих підприємств. Визначено п'ять критерії для порівняння цих двох підходів: планування, реагування на зміни, комунікація, фокусування та ризику (табл. 1).

Таблиця 1

#### Порівняння традиційного та Agile-підходів до формування маркетингової стратегії меблевих підприємств

Критерій	Традиційний підхід	Agile-підхід
Планування	Довгострокове та жорстке	Короткострокове та гнучке
Реагування на зміни	Повільне	Швидше
Комунікація	Вертикальна (зверху вниз)	Горизонтальна (між відділами)
Фокусування	Процеси	Клієнт та результат
Ризики	Високі (через жорстке планування)	Нижчі (завдяки ітераціям)

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 7, 8, 9, 10]

Порівняння за традиційного та Agile-підходів, що наведено в таблиці 1, за основними критеріями показує їх фундаментальну відмінність. Традиційний підхід характеризується розробкою довгострокових стратегічних планів з жорстко фіксованими цілями, термінами та ресурсами. Для підприємств меблевої галузі це може призвести до негнучкості у реагуванні на зміни попиту та зовнішніх умов, оскільки планування орієнтоване на стабільне середовище. За Agile-підходу передбачається короткострокове та ітеративне планування із можливістю корегування цілей. Для суб'єктів господарювання меблевої галузі це дозволяє швидко адаптувати маркетингові стратегії до зміни ринкових трендів, логістичних викликів.

За критерієм «реагування на зміни» традиційний підхід передбачає повільну реакцію через необхідність перегляду довгострокових планів та узгодження змін на вищих рівнях управління суб'єктом

господарювання. За умов використання Agile-підходу передбачається швидке реагування на зміни, що забезпечується завдяки гнучкій структурі бізнес-процесів, можливості оперативного вносити корективи. Для підприємств меблевої галузі це особливо важливо для адаптації до коливань попиту, змін у логістиці або появи нових конкурентів.

Щодо критерія «комунікація», то за традиційного підходу комунікації відбуваються переважно вертикально (зверху вниз), що обмежує обмін інформацією між відділами та уповільнює прийняття рішень. У меблеві галузі це може сповільнювати впровадження інноваційних маркетингових рішень. За Agile-підходу відбувається горизонтальна комунікація між відділами сприяє швидкому обміну інформацією та співпраці. Це дозволяє підприємства меблевої галузі ефективно координувати дії між маркетингом, виробництвом та логістикою, що особливо актуально в умовах

нестабільності.

Критерій «фокусування» за традиційного підходу зосереджується на дотриманні встановлених процесів та процедур, що може призводити до втрати фокусу на потребах споживачів. У меблевій галузі це може виявлятися у вигляді стандартизованих продуктів, які не враховують індивідуальні запити споживачів. За Agile-підходу фокусування зміщується на споживача та кінцевого результату, що дозволяє суб'єктам господарювання орієнтуватися на задоволення потреб ринку. Для меблевих підприємств це означає розроблення індивідуалізованих рішень та швидке реагування на зміни у попиту.

За критерієм «ризиків» традиційний підхід передбачає високий рівень ризиків пов'язаний з жорстким плануванням, яке не враховує можливі зміни зовнішнього

середовища. У меблевій галузі це може призводити до втрат через нездатність швидкої адаптації до нових умов. За Agile-підходу нижчий рівень ризиків досягається завдяки ітеративному підходу, який дозволяє вносити корективи на кожному етапі реалізації стратегії. Для меблевих підприємств це означає зменшення втрат від помилкових рішень та підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Умови нестабільності вимагають від меблевих підприємств впровадження гнучких методологій управління, зокрема Agile-підходу, для забезпечення адаптивності маркетингових стратегій. У табл. 2 представлено систематизований підхід до впровадження Agile-підходу у маркетинговій діяльності, який включає чотири ключові етапи, кожен з яких супроводжується відповідними діями та інструментами.

Таблиця 2

### Етапи впровадження Agile-підходу в маркетинговій стратегії меблевих підприємств та відповідні інструменти

Етап	Дії	Інструменти
Аналізування середовища	Вивчення ринку, конкурентів, споживачів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
Формування маркетингової стратегії	Визначення цілей, поділ на спринти	Roadmap, Backlog
Впровадження Agile-методології	Управління проектами, тестування ініціатив	Scrum, Kanban, MVP
Моніторинг та корегування	Вимірювання KPI, аналізування результатів	Google Analytics, CRM-системи

Джерело: розроблено автором на основі [2-5].

Розглянемо детальніше запропоновані етапи Agile-підходу в маркетинговій стратегії меблевих підприємств, що представлено в табл. 2.

*Перший етап* – це аналізування середовища меблевих підприємств. На цьому етапі здійснюється комплексне аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, що включає вивчення ринкових трендів, поведінки конкурентів, потреб споживачів тощо. Для меблевих підприємств цей етап є критично важливим, оскільки дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони бізнесу. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз (для оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів) та PEST-аналіз (для вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників), забезпечує системний підхід до збору та оброблення даних, необхідних для формування ефективної маркетингової стратегії.

*Другий етап* – це формування маркетингової стратегії меблевих підприємств. На цьому етапі відбувається визначення стратегічних цілей та їх поділ на короткострокові завдання (спринти), що є основою Agile-підходу. Для меблевих підприємств це дозволяє сфокусуватися на пріоритетних напрямках розвитку та швидко адаптуватися до змін ринку. Інструменти, такі як Roadmap (для візуалізації стратегічного шляху розвитку) та Backlog (для управління списком завдань), сприяють структуризації процесу формування стратегії та забезпечують прозорість для всіх учасників процесу.

*Третій етап* – це впровадження Agile-методології. Етап впровадження Agile-методології передбачає управління проектами за допомогою гнучких методів, а також тестування маркетингових ініціатив для

оцінювання їх ефективності. Для меблевих підприємств це особливо актуально, оскільки дозволяє вносити корективи у стратегію на основі отриманих результатів. Використання таких інструментів, як Scrum (для організації роботи в короткі терміни), Kanban (для візуалізації процесів), MVP (Minimum Viable Product) (для тестування нових ідей з мінімальними витратами), сприяє підвищенню ефективності впровадження маркетингових ініціатив. Для меблевої галузі концепція MVP може бути реалізована через випуск лімітованих пілотних серій фурнітури або використання 3D-моделювання та VR-технологій для тестування дизайну серед фокус-груп перед запуском у масове виробництво.

*Четвертий етап* – це постійний моніторинг та корегування. На завершальному етапі здійснюється систематичний моніторинг результатів та корегування стратегії на основі отриманих даних. Для меблевих підприємств це дозволяє оцінювати ефективність маркетингових заходів та вчасно реагувати на зміни ринку. Інструменти, такі як Google Analytics (для аналізування поведінки користувачів на веб-сайтах) та CRM-системи (для управління взаємовідносинами зі споживачами), забезпечують збір та обробку даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практична реалізація запропонованої концепції стратегічного планування маркетингової стратегії на основі гнучкого управління може здійснюватися поетапно. На першому етапі (1-3 місяці) проводиться діагностика поточного стану маркетингового планування, що визначають пілотні команди та бізнес-процеси для апробації Agile-підходів, формується початковий маркетинговий беклог. На другому етапі (3-6 місяці) запроваджується ітеративне планування: проводять

перші спринти, налагоджуються система збирання маркетингових даних і зворотного зв'язку, формуються навички крос-функціональної взаємодії. Важливо зазначити, що на цьому етапі не слід вимагати повного переходу на Agile, оскільки меблеві підприємства можуть використовувати гібридний підхід, поєднуючи елементи традиційного стратегічного та гнучкого планування. На третьому етапі (6-12 місяців) відбувається масштабування Agile-практик на всі маркетингові функції підприємства, вдосконалення систем метрик та ключових показників, побудова системи безперервного навчання персоналу. До цього часу суб'єкт господарювання вже накопичує достатній досвід для проведення повноцінної ретроспективи і розроблення наступного циклу стратегічного маркетингового планування із врахування набутих навичок.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що традиційні методи маркетингового планування на меблевих підприємствах втрачають ефективність через високу динамічність та нестабільність сучасного ринку. Обґрунтовано, що впровадження гнучкого управління дозволяє трансформувати жорстку стратегічну модель у адаптивну систему, здатну оперативно реагувати на зміни споживчих переваг та логістичні виклики. Порівняльний аналіз підходів засвідчив

переваги гнучкого управління в частині горизонтальних комунікацій, зниження ризиків затоварення та підвищення клієнтоорієнтованості виробництва. Запропонований чотириетапний алгоритм впровадження Agile-підходу забезпечує логічний перехід від аналізування середовища до практичного використання спринтів та тестування гіпотез за допомогою MVP. Використання сучасних IT-рішень, таких як CRM-системи та цифрові інструменти моніторингу, дозволяє меблевим підприємствам здійснювати безперервне коригування стратегічних цілей у режимі реального часу. Це створює надійне підґрунтя для зміцнення конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах невизначеності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні детальних метрик оцінювання ефективності впровадження гнучких маркетингових спринтів на підприємствах галузі.

**Декларація про використання ШІ.** Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, Gemini 3 Flash, 2025). Запевняємо, що використання ШІ обмежувалося тільки редагуванням англономного тексту анотації та як інструменту оформлення списку використаних джерел. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

1. Mantryba P., Niedbała M. Application of modern management methods in small and medium-sized enterprises in the furniture industry. *Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW. Forestry and Wood Technology*. 2024. No. 128. Pp. 26–48. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.9893>
2. Бобко В. В., Ковальов М. С., Сула Є. В. Маркетингове управління реалізацією продукції підприємства в умовах кризових ситуацій як інструмент забезпечення прибутковості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242892>
3. Бучнев М. М., Руденко В. В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>
4. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії*. 2026. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654>
5. Мороз А. І. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 265–276. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)
6. Носань Н. С. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. С. 90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>
7. Овчиннікова В. О., Ляхов М. І., Малашенко В. В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54>
8. Перцович Т. О., Тимків Г. Я. Характеристика Agile-менеджменту як нове слово в системі управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11(13). С. 209–215. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-209-215](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-209-215)
9. Сусіденко В. Т., Болманенко О. О., Хашініна Г. О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
10. Танасієнко Н., Колісниченко П. Гнучке управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. 2026. Iss. 2(14). Pp. 205–212. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26))

#### References:

1. Mantryba, P., & Niedbała, M. (2024). Application of modern management methods in small and medium-sized enterprises in the furniture industry. *Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW. Forestry and Wood Technology*, 128, 26–48. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.9893> [in English].

2. Bobko, V., Kovalov, M., & Sula, Y. (2025). Marketynhove upravlinnia realizatsiieu produktsii pidpriemstva v umovakh kryzovykh sytuatsii yak instrument zabezpechennia prybutkovosti [Marketing Management of Product Distribution in Crisis Conditions as a Tool for Ensuring Enterprise Profitability]. *Achievements of Economy : Perspectives and Innovations*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242892> [in Ukrainian].
3. Buchniev, M., & Rudenko, V. (2024). Metody upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy dlia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Methods of management of organizational changes to ensure sustainable development of enterprises]. *Economic Space*, 191, 290–295. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48> [in Ukrainian].
4. Kotvytskyi, A. (2026). Stratehichna adaptatsiia marketynhu pidpriemstv do umov ekonomichnoi nevyznachenosti [Strategic adaptation of enterprise marketing to conditions of economic uncertainty]. *Academic Visions*, 51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654> [in Ukrainian].
5. Moroz, A. (2025). Metodolohichni osnovy formuvannia tsyfrovyykh marketynhovyykh stratehii v umovakh nevyznachenosti [Methodological basis of forming digital marketing strategies in conditions of uncertainty]. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(41), 265–276. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276) [in Ukrainian].
6. Nosan, N. (2026). Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Modern approaches to enterprise management under conditions of uncertainty]. *Economy and Society*, 84, 90. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90> [in Ukrainian].
7. Ovchinnikova, V., Lyakhov, M., & Malashenko, V. (2025). Robotyzatsiia, ekolohizatsiia, tsyfrovizatsiia: formuvannia konkurentnykh perevah v konteksti yevrointehratsii [Robotisation, greening, digitalization: formation of competitive advantages in the context of european integration]. *Economy and Society*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54> [in Ukrainian].
8. Pertsovych, T., & Tymkiv, H. (2022). Kharakterystyka Agile-menedzhmentu yak nove slovo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Characteristics of Agile-management as a new word in the enterprise management system]. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 11(13), 209–215. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-209-215](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-209-215) [in Ukrainian].
9. Susidenko, V., Bolmanenko, O., & Khashchinina, G. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Management of management in organizations: approaches and tools in the minds of the military stand in Ukraine]. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130> [in Ukrainian].
10. Tanasienko, N., & Kolisnichenko, P. (2026). Hnuchke upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Agile management of Ukrainian enterprises in wartime and post-war recovery]. *Scientific Journal "Development Service Industry Management"*, 2(14), 205–212. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26)) [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.