

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>

УДК 658.8:658.15:338.124

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОДИ КРИЗ

MARKETING STRATEGIES AS A TOOL FOR ENHANCING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES DURING TIMES OF CRISIS

Райко Діана Валеріївна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-103X>

Raiko Diana

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті розглядається питання адаптації маркетингових стратегій підприємств як ключового інструменту забезпечення їхньої фінансово-економічної безпеки в умовах кризових явищ. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю емерджентної трансформації підприємницьких суб'єктів в умовах постійної турбулентності макроекономічних контекстів, що спричинені екзогенними шоками та ендогенними дестабілізуючими факторами. Ці фактори індукують мультидисциплінарні виклики, які вимагають креативної інкорпорації інноваційних маркетингових стратегій для підвищення резильєнтності фінансово-економічної безпеки підприємства. У світлі таких обставин критичним стає здатність підприємств до неординарної адаптації в мінливих економічних умовах, що вимагає від управлінського корпусу освоєння нових гнучких, ситуативно релевантних механізмів позиціонування та ресурсної оптимізації. У цих обставинах підприємства, здатні до гнучкого реагування на зовнішні виклики, мають підвищену резильєнтність до дестабілізуючих факторів. Метою дослідження є розробка теоретичних засад і прикладних підходів до адаптації маркетингових стратегій для зміцнення стійкості підприємств у кризові періоди. Методична основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного аналізу, порівняльних методів і структурного моделювання. Застосовані методи емпіричного дослідження включають аналіз ринкових флуктуацій, оцінку інноваційних маркетингових рішень та їхнього впливу на стійкість підприємств. Отримані результати підтверджують ефективність маркетингових стратегій як важливого інструменту антикризового управління. Адаптивність підприємства виявляється через інноваційні підходи до сегментації ринку, модифікацію цінових політик та впровадження новітніх цифрових технологій для оптимізації взаємодії зі споживачами. Дослідження виявляє, що такі стратегії дозволяють мінімізувати втрати, пов'язані з економічними шоками, та зберегти фінансові потоки. Практична цінність статті полягає в розробці рекомендацій для підприємств щодо впровадження гнучких маркетингових рішень під час криз. Використання адаптивних стратегій дозволяє не лише знижувати операційні ризики, але й формувати нові конкурентні переваги, підвищуючи стійкість підприємства на тривалий час.

Ключові слова: криза, фінансово-економічна безпека, адаптація маркетингових стратегій, стійкість підприємства, макроекономічна нестабільність, інноваційні підходи, антикризове управління.

The article addresses the issue of adapting marketing strategies of enterprises as a key tool for ensuring their financial and economic security during crises. The relevance of the research is driven by the necessity for emergent transformation of business entities in the context of constant macroeconomic turbulence, caused by exogenous shocks and endogenous destabilizing factors. These factors induce multidisciplinary challenges that require the creative incorporation of innovative marketing strategies to enhance the resilience of an enterprise's financial and economic security. In light of such circumstances, the ability of enterprises to uniquely adapt to changing economic conditions becomes critical, requiring the management team to master new flexible, situationally relevant mechanisms for positioning and resource optimization. In these conditions, enterprises capable of flexible responses to

external challenges exhibit increased resilience to destabilizing factors. The research aims to develop theoretical foundations and practical approaches for adapting marketing strategies to strengthen enterprise resilience during crisis periods. The methodological basis of the study is founded on a combination of systems analysis, comparative methods, and structural modeling. The applied empirical research methods include the analysis of market fluctuations, the assessment of innovative marketing solutions, and their impact on enterprise stability. The results obtained confirm the effectiveness of marketing strategies as an important tool for crisis management. Enterprise adaptability is demonstrated through innovative approaches to market segmentation, modification of pricing policies, and the implementation of the latest digital technologies to optimize consumer interaction. The research reveals that such strategies help minimize losses associated with economic shocks and maintain financial flows. The practical value of the article lies in the development of recommendations for enterprises on implementing flexible marketing solutions during crises. The use of adaptive strategies not only reduces operational risks but also creates new competitive advantages, enhancing the long-term resilience of the enterprise.

Keywords: crisis, financial and economic security, adaptation of marketing strategies, enterprise resilience, macroeconomic instability, innovative approaches, crisis management.

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка є вкрай нестабільною, що створює особливі умови для функціонування окремих економічних систем та їхніх суб'єктів. Різноманітні причини криз регулярно розхитують економіки багатьох держав. Це відбувається насамперед через те, що в умовах глобалізації економіки її суб'єкти тісно пов'язані економічними відносинами один з одним [1, с. 78]. У кризовій ситуації держава прагне підтримувати й підвищувати стійкість державних корпорацій та фінансових інститутів, не докладаючи необхідних зусиль для стимулювання малого й середнього бізнесу. Однак держава потребує таких суб'єктів підприємництва, адже вони забезпечують робочі місця, сплачують податки та позитивно впливають на ринкову кон'юнктуру, гнучко адаптуючись до будь-яких економічних умов. Малий й середній бізнес через свої специфічні особливості менш захищений від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяють розвитку кризи [2, с. 371]. У таких умовах держава часто свідомо не втручається в процес природного економічного відбору. Адже криза також виконує сануючу функцію, навчаючи практичним аспектам адаптації в складних економічних умовах і очищуючи ринок від нежиттєздатних суб'єктів. Ті, хто не витримують конкурентної боротьби й не можуть виробити здатність адаптуватися до мінливого несприятливого середовища, або вчаться на своїх помилках, переживаючи кризу й набуваючи значного досвіду для розвитку та підвищення стійкості своїх позицій, або залишають ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті трансформаційних процесів, зумовлених кризовими явищами в глобальній економіці, маркетингові стратегії підприємств стають імперативом для забезпечення їхньої фінансово-економічної безпеки. У період економічних дисторсій, підприємства, що

адаптують свої маркетингові підходи до мінливих умов, демонструють більшу резильєнтність до екзогенних і ендогенних загроз. Бартолаччі Ф., Валеу П., Кравчик Ю. В., Кравченко М. О., Кісс А., Кортес А., Лікарчук Н., Пален П., Петрова І. відзначають, що саме через ефективну імплементацію адаптивних маркетингових механізмів можливе формування стійкості до фінансових шоків, забезпечуючи неперервність функціонування навіть у періоди глибоких економічних рецесій.

Адаптація маркетингових стратегій у контексті криз вимагає інкорпорації інноваційних підходів до сегментації ринку, побудови ціннісних пропозицій та інтегрованих комунікаційних технологій. Ахароні Й., Голуб В., Гудзь Ю., Івасенко О., Олифіренко І., Олифіренко Ю., Петровська О., Рева К., Соверк'я М. відзначають, що за умов глибокої турбулентності на ринках, зростає значимість гнучких та ситуативно адаптивних моделей, орієнтованих на миттєве реагування на структурні зміни попиту та пропозиції. Водночас, ефективне використання маркетингового інструментарію сприяє не лише стабілізації грошових потоків, але й зниженню операційних ризиків, що є невід'ємною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Науковий дискурс навколо маркетингових стратегій підкреслює їхню роль як каталізатора для адаптації підприємств до кризових умов. Біланенко О., Бультурбаєвич М., Джерелюк Ю., Капуто А., Лойко Є., Олійник О. зауважують, що висока волатильність ринкових умов вимагає не лише зміщення акцентів у стратегіях позиціонування, але й розвитку довгострокових партнерств, що дозволяють зменшити вплив нестабільності та забезпечити стійкість операційної діяльності.

Не зважаючи на очевидний прогрес у вивченні інструментів адаптації маркетингових стратегій під впливом кризових чинників,

залишається не до кінця вивченою проблема системної інтеграції маркетингових механізмів у загальну парадигму фінансово-економічної безпеки підприємства. Зокрема, відсутні чітко розроблені концептуальні моделі, які б ефективно враховували специфіку різних галузей економіки та рівень динаміки зовнішнього середовища. Також потребує подальшого опрацювання питання довгострокової стійкості підприємств за умов глибокої турбулентності, особливо в контексті комплексної взаємодії між маркетинговими інноваціями та управлінськими рішеннями, орієнтованими на мінімізацію екзистенційних ризиків.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних засад і прикладних підходів до адаптації маркетингових стратегій у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризових явищ. У рамках цього завдання передбачається здійснення глибокого аналізу взаємозв'язків між маркетинговими інноваціями та стійкістю підприємства до екзогенних дестабілізуючих чинників, формування інтегральних моделей реагування на макроекономічні виклики, а також визначення оптимальних управлінських рішень для мінімізації фінансових ризиків за допомогою гнучких маркетингових інструментів у періоди глибоких рецесій та економічних шоків.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору функціонування економічної системи в цілому, криза є невід'ємним елементом її розвитку. Час від часу в економіці відбуваються як зовнішні, так і внутрішні негативні явища, які, набуваючи форми не просто окремих явищ, а процесів, справляють несприятливий вплив на економічну систему в цілому. Такі явища називають кризовими. У сучасних умовах кризи зумовлені зовнішньополітичними та зовнішньоекономічними факторами, що призвели до змін у самій вітчизняній економіці. Тому, враховуючи, що криза має регулярний, циклічний характер як явище загалом, підприємства, які прагнуть довго залишатися на ринку, повинні розробляти ефективний механізм управління в умовах кризи, а також планувати антикризові заходи на перспективу в стратегічному контексті [3, с. 1298].

Величезну роль у цьому відіграє маркетингова стратегія підприємства. Вона є системою антикризових заходів, які допомагають компанії не лише зберегти місце на ринку, але й дозволяють їй розвиватися в майбутньому

[4, с. 47]. Під час розробки такої стратегії на перший план виходить здатність вищого керівництва компанії адекватно оцінювати економічні реалії, і від рівня адекватності та раціональності такої оцінки залежить подальше бачення перспектив для організації. Ефективно управляти маркетинговою стратегією підприємства можуть лише керівники з гнучким мисленням. Вони, насамперед, повинні планувати необхідні резерви для виживання компанії. Адже маркетинг починається на першому етапі процесу виробництва товару та його реалізації [5, с. 374]. Для мінімізації ризиків будь-якій компанії потрібно сформулювати стратегію розвитку з використанням передових технологій, які сприятимуть покращенню конкурентних переваг організації. Маркетингова стратегія підприємства, заснована на цій концепції, дозволяє розробити та впровадити цілий спектр заходів, спрямованих на підвищення стійкості економічного суб'єкта до проявів кризи та здобуття нових конкурентних переваг. У кожній компанії є своя специфіка, проте можна дати загальні рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії під час кризи:

1. Доцільно проаналізувати поведінку конкурентів: що змінилося в їхніх торгових пропозиціях (навіть якщо вони не зовсім унікальні) й чим компанія може їм відповісти [5, с. 375].

2. Має сенс проаналізувати й поведінку споживачів: можна поспілкуватися з менеджерами з продажу та продавцями-консультантами, щоб з'ясувати, що найбільше хвилює споживачів та яких додаткових послуг вони очікують від компанії (на основі цієї інформації можна скоригувати свої унікальні торгові пропозиції) [6, с. 11].

3. Зробити акцент на іміджевій рекламі (наприклад, створення або підкреслення образу солідної компанії з широким й глибоким асортиментом продукції, або наголосити на тому, що вона пережила вже не одну кризу і жодного разу не підвела своїх замовників та клієнтів) [7, с. 98].

4. Необхідно переглянути план оперативного маркетингу. Якщо в компанії ведеться моніторинг ефективності реклами та PR, відстежується, з яких джерел інформації споживачі дізнаються про підприємство та його продукцію, можна обрати найефективніші з них. При коригуванні плану-графіка рекламної кампанії слід звернути увагу на два параметри: ефективність реклами та вартість одного контакту. Якщо такий моніторинг не

проводиться, його необхідно терміново запровадити [8, с. 2939].

5. Для раціоналізації підходів до маркетингового позиціонування на ринкових площинах, особливо в контексті інтенсивної конкурентної боротьби, виправданим є конструювання диференційованого портфеля бюджетних пропозицій, що враховують соціально-економічні та демографічні аспекти поведінкових патернів цільових сегментів споживачів. Зокрема, впровадження суттєвих цінових дисконтувань на окремі артикули товарів або їх модифікації може функціонувати як ефективний засіб стимуляції споживчої активності, особливо при наданні підвищеного акценту на інформаційному супроводі таких ініціатив у точках збуту чи за допомогою інших інформаційно-комунікаційних каналів з високою результативністю. Додатково, розширення гарантійних зобов'язань, а також введення спеціальних умов сервісного обслуговування (наприклад, продовження терміну гарантії або надання безоплатної доставки для окремих категорій громадян, таких як соціально вразливі групи, молоді сім'ї, особи похилого віку або клієнти з високими обсягами покупок) сприятиме не лише консолідації клієнтської лояльності, але й експансії споживчого сегменту [9, с. 62].

Здатність економічного суб'єкта адаптуватися до зовнішнього середовища є одним із головних результатів антикризового стратегічного управління. У цьому випадку маркетингова стратегія виступає внутрішнім стимулом для реалізації конкретних організаційних змін [10, с. 172]. Адаптивний маркетинг, порівняно з традиційним, комплексно та багатопланово впливає на внутрішнє середовище підприємства. В адаптивному маркетингу:

- зовнішнє середовище аналізують, щоб зрозуміти зовнішні фактори (загрози та можливості), які можуть вплинути на стабільність компанії;

- внутрішнє середовище аналізують, щоб виявити проблемні зони, через які компанія не може підтримувати стійкість у теперішньому або майбутньому, а також оцінюють її потенціал для розвитку та джерела зростання;

- управління зосереджено на проєктах, які допомагають компанії адаптуватися до змін та зменшувати ризики [1, с. 152].

У контексті сучасної макроекономічної реальності, яка характеризується постійними турбуленціями та флуктуаціями ринкових кон'юктур, питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств

стає предметом глибокого наукового дискурсу. Проблематика стійкості корпоративних суб'єктів господарювання в умовах кризових явищ набуває особливого значення, оскільки викликає необхідність детермінування ефективних інструментів стратегічного менеджменту, спрямованих на мінімізацію дестабілізуючих чинників екзогенного та ендogenous характеру [11, с. 239]. У цьому зв'язку, важливо підкреслити, що маркетингові стратегії, які конституюють собою синтез гнучкості управлінських підходів та інноваційних методів просування продукції й послуг, є ключовими важелями адаптаційної стійкості підприємства в умовах кризи [12, с. 164]. Актуалізація маркетингових інновацій як інтегрального елемента антикризового управління стає підґрунтям для формування стратегічних моделей реагування на екстремальні макроекономічні виклики.

Відповідно, системний аналіз маркетингових інструментів у контексті забезпечення економічної життєздатності підприємства потребує глибокого теоретико-методичного осмислення. Зокрема, вивчення взаємозв'язків між інноваційними маркетинговими рішеннями та стійкістю до екзогенних флуктуацій сприяє концептуалізації нових підходів до зниження ризиків, що супроводжують періоди рецесій і економічних шоків. Формування інтегральних моделей поведінки підприємства під час макроекономічної нестабільності відкриває нові горизонти для наукових досліджень у сфері стратегічного управління та маркетингу.

Окрім цього, необхідно акцентувати увагу на складній взаємодії між внутрішніми механізмами організації та зовнішніми дестабілізаційними імпульсами, які породжуються глобальними економічними процесами. В умовах рецесійного спаду маркетингові інновації виступають не лише як інструменти адаптації, але й як засоби проактивної трансформації бізнес-процесів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків та мінімізацію ризиків ліквідності [13, с. 527]. У цьому аспекті важливим є поглиблений аналіз гнучких маркетингових рішень, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах екстремальних макроекономічних змін, створюючи при цьому передумови для довготривалої фінансової стабільності (Таблиця 1).

Розробку маркетингової стратегії підприємства необхідно оптимізувати, але краще не зупиняти повністю, оскільки в разі різкого падіння попиту на основний вид продукції

Таблиця 1

Стратегічні маркетингові інновації як детермінанти підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах макроекономічних криз

Стратегія	Аналіз	Взаємозв'язок з фінансово-економічною безпекою	Приклади використання в кризових умовах
Адаптивна диверсифікація	Запровадження інноваційних змін у продуктовому портфелі та вихід на нові ринки для мінімізації ризиків концентрації капіталу.	Диверсифікація є фундаментом стійкості підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, оскільки дозволяє мінімізувати екзогенні ризики, пов'язані з падінням попиту або коливаннями ринків.	Підприємства, які в умовах кризи здійснюють диверсифікацію асортименту на основі споживчих трендів, досягають зменшення втрат капіталу.
Гнучка цінова політика	Динамічне регулювання цін з урахуванням кон'юнктури ринку та купівельної спроможності.	Гнучкість цін дозволяє підприємству підтримувати платоспроможний попит і зберегти частку ринку, навіть у періоди спадів, що забезпечує стабільність фінансових потоків.	У період економічних шоків підприємства, які оперативне адаптують цінову політику до споживчих можливостей, знижують ризик дефіциту ліквідності.
Антикризовий брендинг	Переосмислення корпоративного бренду з акцентом на соціальну відповідальність і підтримку суспільства в умовах кризи.	Стратегія антикризового брендингу сприяє підвищенню довіри до бренду, що позитивно впливає на його стійкість та лояльність споживачів у період економічної турбулентності.	Підприємства, що під час пандемії COVID-19 змінили брендингові комунікації на користь соціальної відповідальності, отримали позитивний іміджевий ефект.
Інноваційний маркетинг	Впровадження новітніх цифрових інструментів та технологій для оптимізації процесів просування товарів та послуг.	Інноваційні підходи до маркетингу дозволяють підприємствам оперативніше реагувати на макроекономічні виклики та краще інтегруватися у змінені бізнес-умови, що сприяє їх стійкості до криз.	Використання діджитал-платформ, CRM-систем та автоматизації маркетингових процесів підвищує ефективність взаємодії зі споживачами в умовах обмеженого бюджету.
Побудова стратегічних альянсів	Співробітництво з іншими підприємствами задля спільного використання ресурсів та мінімізації витрат.	Стратегічні альянси дозволяють підприємствам оптимізувати фінансові ресурси та підвищити конкурентоспроможність, що важливо в умовах зменшення купівельної спроможності і обмеженого доступу до капіталу.	Підприємства, що під час фінансових криз об'єднують зусилля з партнерами, зменшують витрати на розробку нових продуктів та логістичні операції.

Джерело: власна розробка автора на основі [1;2; 6; 10; 14; 15]

стратегії можуть стати шляхами до відступу. Кожна компанія має свою специфіку, проте можна дати загальні рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії під час кризи.

По-перше, доцільно проаналізувати, як поведуться конкуренти, що змінилося в їхніх пропозиціях, і чим ви можете відповісти. Поговоріть зі своїми продавцями, щоб з'ясувати,

що найбільше хвилює споживачів та яких додаткових послуг вони від вас очікують. На основі цієї інформації можна скоригувати свої пропозиції. По-друге, необхідно переглянути рекламний план. Якщо в компанії ведеться моніторинг ефективності реклами та відстежуються джерела, з яких споживачі дізнаються про вас, можна обрати найбільш

ефективні з них. При коригуванні рекламного плану слід звернути увагу на два параметри: ефективність реклами (кількість звернень) та вартість одного контакту (сума коштів, витрачених на рекламу в конкретному джерелі, поділена на кількість контактів, отриманих із цього джерела). Якщо такий моніторинг не проводиться, його необхідно терміново розпочати. Продавці зможуть надати інформацію про те, як покупці дізнаються про вашу компанію та її продукцію. По-третє, варто створити «бюджетні» пропозиції для споживачів [14]. Наприклад, можна запропонувати значні знижки на окремі товари або моделі та активно інформувати покупців у магазинах або через інші ефективні канали, визначені під час аналізу реклами. Також можна збільшити гарантійний термін на продукцію, запропонувати спеціальні умови гарантії чи безкоштовну доставку для певних груп клієнтів, таких як молоді сім'ї, пенсіонери або покупці, які здійснили покупки на певну суму.

Особливу увагу слід звернути на такі аспекти розробки та формування маркетингових стратегій у період кризи:

1. У період рецесії маркетингова політика повинна бути більш гнучкою та адаптивною, ніж у звичайний час. Вона має давати топ-менеджерам компанії можливість швидко реагувати на коливання ринку. Не слід будувати детальні довгострокові плани на 10 років, але короткострокові цілі потрібно планувати дуже ретельно та вчасно вносити корективи в стратегію підприємства. Для однієї компанії це може бути щотижневий період, для іншої – навіть щоденний, залежно від масштабів діяльності та поточного фінансового стану кожної конкретної організації.

2. На передній план виходять такі елементи маркетингової стратегії: аналіз ринкової інформації, промоція (реклама та PR), стимулювання продажу та покупок, цінові рішення.

3. Під час кризи основний маркетинговий аналіз слід зосередити на стані цільових (раніше освоєних та нових) сегментів ринку, поведінці споживачів і обсягах попиту [15, с. 198–201].

Висновки. Отже, на підставі проведеного теоретико-методичного аналізу стає очевидним, що маркетингові стратегії відіграють вагому значущу роль у формуванні комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризових явищ. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів у поєднанні з гнучкими управлінськими рішеннями забезпечує підприємствам можливість мінімізувати негативні впливи екзогенних дестабілізаційних факторів та адаптуватися до швидкоплинних змін ринкових умов. Така синергетична інтеграція дозволяє підприємству зберігати стійкість, знижуючи вразливість до макроекономічних коливань і зменшуючи фінансові ризики, пов'язані з кризовими явищами.

Таким чином, можна стверджувати, що формування стратегічних підходів до антикризового управління на основі маркетингових інновацій є фундаментально важливим для забезпечення довготривалої економічної життєздатності суб'єктів господарювання. Інтеграція маркетингових стратегій як елементів фінансово-економічної безпеки дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх загроз, але й проактивно формувати нові конкурентні переваги в умовах нестабільності, що сприяє не тільки збереженню, але й розширенню ринкових позицій підприємства під час економічних шоків. Роль маркетингової стратегії підприємства в умовах кризи – дати відповідь щодо майбутнього, перспективності бізнесу, а також запропонувати інструменти для досягнення цілей компанії та для її подальшого розвитку. Активний вплив маркетингової стратегії на внутрішнє середовище підприємства в кризових економічних умовах, реалізований у концепції адаптивного маркетингу, ґрунтується на вивченні ринку і проявляється у впливі на систему управління підприємством. Результатом такого впливу є не звичайний маркетинг-мікс, а створення й сприяння можливостям для розвитку підприємства через орієнтацію його бізнес-процесів на вимоги динамічно мінливого ринку, гнучкість, адаптивність й загалом конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Pallen P. AI for Small Business: From Marketing and Sales to HR and Operations, How to Employ the Power of Artificial Intelligence for Small Business Success. Adams Media. 2024. 240 p.
2. Valéau P. Commitment-based persistence in the face of venture decline: towards a renewed approach to small business orientation. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2023. № 35.3-4. P. 366–381.

3. Bartolacci F., Caputo A., Soverchia M. Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2020. № 29.3. P. 1297–1309.
4. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 45–61.
5. Івасенко О. А., Рева К. А. Маркетингові стратегії в умовах економічних криз. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 374–376.
6. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. № 10 (1). P. 9–16.
7. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104.
8. Bulturbayevich M. Increase The Share Of The Population In The Economic Sectors Through The Development Of Small Business And Private Entrepreneurship. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. 2023. № 10.2. P. 2937–2943.
9. Олійник О. В. Пovoєнний розвиток промислових підприємств на основі інноваційних маркетингових рішень. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2023. С. 61–63.
10. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 86.1. С. 171–177.
11. Aharoni Y. The Role of Small Firms in an Interdependent World. *Standing on the Shoulders of International Business Giants*. 2024. P. 237–261.
12. Cortes A., Kiss A. Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*. 2023. № 60.1. P. 157–172.
13. Лікарчук Н. та ін. Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1(42). С. 522–528.
14. Кравченко М. О., Петровська О. М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 39–40.
15. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.

REFERENCES:

1. Pallen, P. (2024). *AI for Small Business: From Marketing and Sales to HR and Operations*, How to Employ the Power of Artificial Intelligence for Small Business Success. Adams Media.
2. Valéau, P. (2023). Commitment-based persistence in the face of venture decline: towards a renewed approach to small business orientation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(3-4), pp. 366–381.
3. Bartolacci, F., Caputo, A., Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), pp. 1297–1309.
4. Olifirenko, Y., Olifirenko, I., Bilanenko, O. (2024). Napriamy transformatsii marketynhovykh stratehii pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Directions of transformation of enterprise marketing strategies in the context of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(37), pp. 45–61.
5. Ivasenko, O. A., Reva, K. A. (2024). Marketynhovi stratehii v umovakh ekonomichnykh kryz [Marketing strategies in economic crises]. *Natsionalnyi universytet "Poltavska politekhnika imeni Yurii Kondratiuka"*, pp. 374–376.
6. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D., Bernatskyi, A. (2022). Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*, 10(1), pp. 9–16.
7. Petrova, I., Loiko, Ye. (2022). Metodychni zasady rozrobky marketynhovoї stratehii pidpriemstva [Methodological principles of developing a marketing strategy for an enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(65), pp. 95–104.
8. Bulturbayevich, M. (2023). Increase the share of the population in the economic sectors through the development of small business and private entrepreneurship. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(2), pp. 2937–2943.
9. Oliinyk, O. V. (2023). Povoiennyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv na osnovi innovatsiinykh marketynhovykh rishen [Post-war development of industrial enterprises based on innovative marketing solutions]. *Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiakh, Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnologii ta dizainu*, pp. 61–63.

10. Holub, V. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na rozrobku marketynhovoї stratehii v pidpriemnytskii diialnosti [The impact of digitalization on the development of marketing strategy in entrepreneurial activity]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 86(1), pp. 171–177.
11. Aharoni, Y. (2024). The Role of Small Firms in an Interdependent World. *Standing on the Shoulders of International Business Giants*, pp. 237–261.
12. Cortes, A., Kiss, A. (2023). Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*, 60(1), pp. 157–172.
13. Likarchuk, N., et al. (2022). Suchasni tendentsii ta aktualni problemy pidhotovky menedzhera marketynhovykh komunikatsii [Modern trends and relevant issues in preparing a marketing communications manager]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), pp. 522–528.
14. Kravchenko, M. O., Petrovska, O. M. (2023). Konkurentospromozhnist pidpriemstva na osnovi vzaiemodii marketynhovykh stratehii [Enterprise competitiveness based on the interaction of marketing strategies]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, pp. 39–40.
15. Hudz, Y. F., Dzhereliuk, Y. O., Kravchuk, Y. V. (2023). Etapy formuvannia marketynhovoї stratehii pidpriemstva [Stages of forming an enterprise marketing strategy]. *Innovation and sustainability*, 1, pp. 197–203.