

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-159>

УДК 338.45:645.4:339.138

# АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

## ADAPTIVE MECHANISM FOR FORMING A MARKETING STRATEGY FOR FURNITURE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF RESILIENCE

Шовкопляс Денис Олександрович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

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

**Shovkoplias Denys**

Lviv Polytechnic National University

У статті розроблено концептуальну модель адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств в умовах резильєнтності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до планування в умовах геополітичної турбулентності та цифрової трансформації є малоефективними. Визначено п'ять груп факторів резильєнтності (економічні, операційно-технологічні, ринкові та маркетингові, організаційно-кадрові, соціально-екологічні та політико-правові), що дозволяють підприємствам меблевої галузі адаптуватися до шоків змін середовища. Запропоновано структурно-логічну модель адаптивного механізму, яка включає моніторинговий, аналітичний, стратегічний та операційний блоки. Приділено диференціації впровадження механізму залежно від масштабів бізнесу. Результати дослідження сприяють посиленню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку меблевих підприємств на внутрішньому та європейському ринках.

**Ключові слова:** меблева промисловість, маркетингова стратегія, адаптивний механізм, резильєнтність, фактори.

The article develops a conceptual model of an adaptive mechanism for forming the marketing strategy of furniture enterprises under conditions of resilience. It is substantiated that traditional planning approaches in the face of geopolitical turbulence, fluctuating exchange rates, and rapid digital transformation are becoming ineffective in ensuring sustainable development. The study emphasizes that the furniture industry of Ukraine has undergone significant structural changes, highlighting the problem of misalignment between existing marketing tools and real economic conditions. The author identifies five key groups of resilience factors (economic, operational-technological, market and marketing, organizational-staffing, socio-ecological, and political-legal) that allow furniture enterprises to adapt to environmental shocks. These factors enable businesses to transform challenges, such as logistics disruptions, energy crises, and labor shortages, into competitive advantages through manufacturing flexibility and digital maturity. A structural-logical model of the adaptive mechanism is proposed, consisting of four interconnected blocks: monitoring, analytical, strategic, and operational. The monitoring block ensures the collection of "weak signals" from the market; the analytical block transforms data into strategic knowledge using PESTEL and SWOT analysis; the strategic block is responsible for flexible positioning and product modularity; and the operational block implements plans through a system of KPIs and feedback loops. Special attention is paid to the differentiation of mechanism implementation depending on the scale of the business. For small enterprises, a simplified version is recommended, while for large companies, full integration with CRM/ERP systems and specialized strategic marketing units is proposed. The results of the study contribute to strengthening competitive advantages, enhancing brand reputation, and ensuring the sustainable development of furniture enterprises in both domestic and European markets, particularly through compliance with ESG requirements and international standards.

**Keywords:** furniture industry, marketing strategy, adaptive mechanism, resilience, factors.

**Постановка проблеми.** Сучасне меблеве виробництво функціонує в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища,

що зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів: геополітичною нестабільністю, зміною валютних курсів, трансформацією спо-



живчих вподобань, посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників, стрімкою цифровізацією каналів збуту. В таких умовах традиційні підходи до формування маркетингової стратегії, які засновані на довгостроковому плануванні та відносній стабільності ринкового середовища, виявляють неспроможність забезпечити сталий розвиток суб'єктів господарювання меблевої галузі.

Меблева галузь України зазнала суттєвих структурних змін протягом останніх років, більшість підприємств меблевої галузі стикаються із проблемою невідповідності наявних маркетингових інструментів реальним умовам господарювання. Особливо актуально ця проблема проявляється у діяльності малих та середніх підприємств меблевої галузі, які не мають достатніх ресурсів для утримання аналітичних підрозділів та впровадження складних стратегічних систем.

Головною проблемою є відсутність науково обґрунтованого адаптивного механізму в умовах резильєнтності, який би дозволяв меблевим підприємствам системно формувати та коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Існуючі підходи або надто загальні для практичного застосування, або занадто складні для впровадження на підприємствах із обмеженим управлінським потенціалом. Це обумовлює актуальність розроблення адаптивного механізму маркетингової стратегії в умовах резильєнтності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика формування маркетингових стратегій та забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Аналіз наукових праць дозволяє виділити кілька ключових напрямів, що формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств.

Фундаментальні аспекти сутності маркетингової стратегії як інструменту досягнення конкурентних позицій та ефективного використання ресурсів досліджено у працях Струк Н.Р. та Капраль О.Р. Зокрема, автори наголошують, що стратегія має бути гнучкою моделлю, яка постійно коригується під впливом зовнішнього середовища [4]. Вчені Дергалюк Б.В. та Малюта Д.О. доповнюють цей підхід концепцією «стратегічного вікна», вказуючи на необхідність синхронізації компетенцій фірми з вимогами ринку в обмежені періоди часу для мінімізації ризиків [7].

Концепцію бізнес-резильєнтності як здатності підприємства не лише протистояти шокам, а й трансформувати виклики у можливість, детально досліджує в своїх працях Кобік А.В. Дослідник виокремлює психологічну, організаційну та операційну резильєнтність як ключові складові життєздатності бізнесу в умовах війни [8]. Цю ж думку розвивають Маковоз О. та Ус Ю., які визначають резильєнтність як чинник забезпечення стратегічної стійкості через гнучкість ланцюгів постачання та інноваційність [10]. Цегельник Н.І. обґрунтовує інтеграцію резильєнтності в загальний механізм економічної безпеки підприємства, поєднуючи ризик-орієнтований та превентивний підходи [12].

Питання адаптації маркетингових стратегій до умов економічної нестабільності та воєнного стану висвітлено у роботах Середи Н., Кобернюк С. та Неміш Ю. [13]. Вони акцентують на важливості використання agile-маркетингу для оперативного реагування на зміни споживчих настроїв. Височин І.В. розглядає адаптивний розвиток через призму євроінтеграції, вказуючи на технологічність та цифровізацію як головні конкурентні переваги українського бізнесу [4].

Особливе місце у дослідженнях посідає цифрова трансформація маркетингу. Вчені Багорка М.О. та Юрченко Н.І. доводять, що ядром адаптивної системи є CRM-система, інтегрована з омніканальними комунікаціями та технологіями 3D/AR-візуалізації, що є критично важливим для меблевої галузі [1]. Чміль Г.Л. та К. В. Стрюк К.В. досліджують вплив штучного інтелекту та Big Data на резильєнтність маркетингових політик [16]. Гібридну модель управління, що інтегрує ШІ для моніторингу нефінансових ризиків та розрахунку «коефіцієнта соціальної резильєнтності», пропонують Маслак О.І., Маслак М.В. та Кулінічев П.К. [11].

Роль бренд-менеджменту та партнерств в умовах цифрової трансформації аналізують Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А. та Середа О.О., вказуючи на необхідність адаптації комунікацій до європейських стандартів [6]. Бондаренко В.М. та Мостенська Т.Л. підкреслюють перехід від трансакційних моделей до маркетингу партнерських відносин як засобу забезпечення сталості бізнес-процесів у середовищі VUCA [5].

Організаційні аспекти формування стратегії, включаючи створення спеціальних комітетів та процедур моніторингу, деталізовано у працях Гарматюк О.В. та Логінової О.А.,

Лихолат С.М. та Стасула М.Т., пропонують перехід від класичного маркетингового комплексу 4P до розширеної моделі 8P (додаючи людей, процеси, результат та позиціонування) для глибшого розуміння споживчої цінності в умовах кризи [5, 9]. Носань Н.С., яка систематизує сучасні підходи до управління в умовах невизначеності, виділяючи гнучке управління (agile-менеджмент) та управління організаційними змінами як необхідні умови виживання підприємств [12].

Незважаючи на значний науковий доробок, питання побудови цілісного адаптивного механізму, який би комплексно поєднував інструменти резильєнтності, цифрові технології та специфіку меблевого ринку в єдину систему проактивного управління, потребує подальшого поглибленого дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо формування маркетингової стратегії підприємств можна виокремити ряд суміжних прогалів, які потребують доопрацювання. Зокрема, більшість моделей розроблення маркетингових стратегій мають універсальний характер, що не враховує специфіку меблевого виробництва (сезонність попиту, стан будівельного ринку та ринку нерухомості, ланцюги постачання тощо). Наявні підходи до адаптивного управління орієнтовані зазвичай на великі підприємства (корпорації) із розгалуженою організаційною структурою, значними ресурсами для моніторингу ринку та аналізування бізнес-процесів. Для малих та середніх підприємств, яких більшість у меблевій галузі, не має можливості реалізовувати складні операційні системи без відповідної підготовки та забезпечення. Практично відсутні дослідження, які б розглядали та досліджували адаптивний механізм маркетингової стратегії в умовах резильєнтності, що включав би як аналітичні інструменти, так і організаційні процедури. Це зумовлює актуальність та необхідність даного напряму досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розроблення концептуальної моделі адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств, що враховує галузеву специфіку та забезпечить розвиток суб'єктів господарювання в умовах резильєнтності. Для досягнення поставленої мети сформувано такі завдання: визначити ключові фактори резильєнтності, що впливають на маркетингову стратегію меблевих підприємств; розро-

бити структурно-логічну модель адаптивного механізму, придатну для практичного застосування для підприємств меблевої галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингові стратегії в кризовий час мусять не тільки забезпечувати виживання компаній, а й закласти підґрунтя для майбутнього зростання. Особливої уваги вимагає досвід українських підприємств, які в умовах тривалої війни та економічного тиску вимушені переосмислювати взаємодію з клієнтами, перебудовувати комунікації, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні підходи. Дослідження цих процесів є вкрай важливим для формування ефективних моделей кризового управління, які можна масштабувати на різні сектори економіки [13].

Адаптивний механізм маркетингової стратегії підприємства слід розуміти як сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів (принципів, методів, інструментів, процедур та організаційних форм), що забезпечує безперервне узгодження маркетингової стратегії підприємства зі змінами умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Ключовою характеристикою такого механізму є проактивна орієнтація – здатність не лише реагувати на зміни, що вже відбулися, але й антиципувати майбутні тенденції та завчасно готувати відповідні стратегічні рішення.

У контексті меблевого виробництва адаптивний механізм набуває специфічних рис, зумовлених галузевими особливостями. По-перше, меблева продукція характеризується тривалим циклом прийняття рішення про покупку та значною залежністю попиту від доходів домогосподарств і стану ринку нерухомості. По-друге, меблеве виробництво є відносно матеріаломістким і залежить від стабільності постачання деревини, металу, тканин та комплектуючих, значна частина яких імпортується. По-третє, галузь характеризується вираженою сезонністю: пікові продажі, як правило, припадають на весняно-літній період та передноворічний період.

Значна частина вітчизняних виробничих компаній стикається з комплексом системних проблем, зокрема низьким рівнем автоматизації управлінських і маркетингових процесів, розрізненістю інформаційних систем, відсутністю інтеграції CRM- та ERP-рішень, недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу, а також домінуванням традиційних підходів до маркетингового аналізу

та планування. Такі обмеження зумовлюють втрату потенційних ринкових можливостей, зниження ефективності комунікацій зі споживачами, зростання витрат і, як наслідок, ослаблення конкурентних позицій підприємств [1].

Резильєнтність меблевого підприємства є багатовимірною характеристикою, що поєднує елементи стійкості, гнучкості та інноваційного розвитку, формуючи основу для ефективного функціонування бізнесу в умовах турбулентності економічного середовища. У сучасних економічних умовах резильєнтність стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Підприємства, що не розвивають адаптивні здібності, часто зіштовхуються з ризиком втратити свою частку на ринку, нестачу фінансових ресурсів, неплатоспроможності, скорочення штатів і навіть банкрутства. Натомість підприємства, здатні швидко перебудувувати виробничі процеси, адаптуватися до мінливого середовища та впроваджувати інновації, не тільки витримують та долають кризи, а й в перспективі займати лідируючі позиції в галузі [10].

Фактори резильєнтності меблевих підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища наведено в таблиці 1.

Запропонована система факторів резильєнтності, що наведено в таблиці 1, для вітчизняних меблевих підприємств зведена до п'яти ключових груп, що дозволяє комплексно враховувати специфіку галузі в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності.

Операційно-технологічні та організаційно-кадрові фактори сьогодні є найкритичнішими, оскільки безпосередньо впливають на можливість продовжувати виробництво меблів та виконувати експортні контракти. Економічні та ринкові групи факторів забезпечують фінансову стійкість і конкурентоспроможність, тоді як соціально-екологічні та політико-правові фактори визначають довгострокову легітимність на європейських ринках.

Інтеграція цих п'яти груп факторів резильєнтності у адаптивний механізм формування маркетингової стратегії дає змогу меблевим підприємствам не лише виживати в

Таблиця 1

**Фактори резильєнтності меблевих підприємств  
в умовах нестабільності зовнішнього середовища**

№ п/п	Група факторів	Основні фактори резильєнтності	Опис та значення для меблевих підприємств
1	Економічні фактори	Стабільність фінансових потоків, диверсифікація доходів, керованість витратами.	Забезпечення ліквідності, зменшення залежності від одного ринку та контроль собівартості в умовах інфляції, зростання цін на сировину та енергоносії.
2	Операційно-технологічні фактори	Гнучкість виробничих потужностей; надійність логістичних ланцюжків; автоматизація та цифровізація; енергетична незалежність.	Швидке переналаштування виробництва, альтернативні маршрути постачання та стійкість до блекаутів.
3	Ринкові та маркетингові фактори	Аналізування попиту та трендів; конкурентна перевага; адаптація до змін поведінки споживачів.	Постійний моніторинг трендів (еко-матеріали, модульність, персоналізація) та швидка реакція на перехід до онлайн-покупок.
4	Організаційно-кадрові фактори	Культура інновацій, кваліфікований персонал та кадрова резильєнтність, ефективне управління	Подолання дефіциту кадрів та формування культури швидкої адаптації
5	Соціально-екологічні та політико-правові фактори	Екологічна та соціальна відповідальність, репутація бренду, дотримання законодавства та міжнародних стандартів, геополітична адаптивність	Відповідність ESG-вимогам ЄС, захист ділової репутації та адаптація до змін регуляцій і геополітичних ризиків

*Джерело: сформовано автором на основі [8; 10; 11; 15; 16]*

умовах нестабільності, але й перетворювати виклики (енергетичні кризи, дефіцит кадрів, логістичні розриви) на конкурентні переваги: гнучке виробництво, здійснювати цифровізацію та посилювати силу бренду, іміджу та ділової репутації. Такий підхід сприяє стійкому зростанню експорту та підвищенню загальної резильєнтності меблевої галузі.

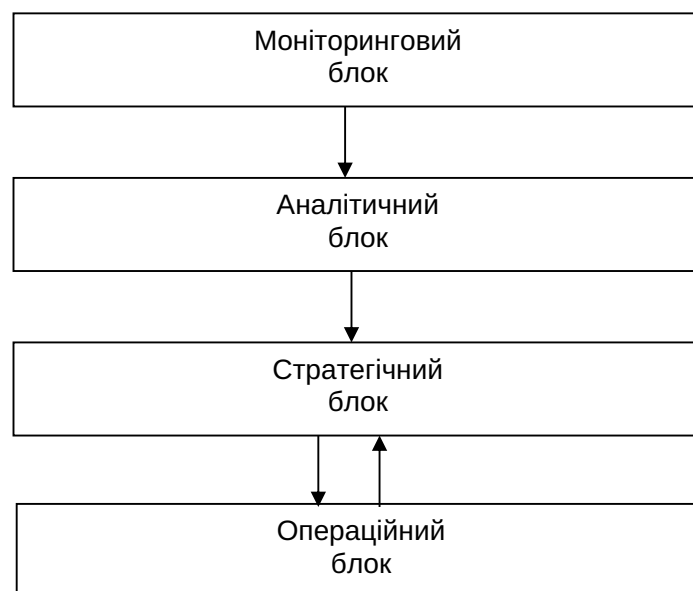
Розроблено та запропоновано структурно-логічну модель логічного адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств в умовах резильєнтності, яка складається з таких взаємопов'язаних блоків: моніторингового, аналітичного, стратегічного та операційного (наведено на рисунку 1).

Розгляд моделі адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств в умовах резильєнтності, що наведено на рисунку 1, розпочнемо з моніторингового блоку. Моніторинговий блок забезпечує систематичний збір, первинну обробку та структурування інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ключовими об'єктами моніторингу є: динаміка попиту в основних ринкових сегментах; активність конкурентів та їхня асортиментам та цінова політика; споживчі тренди та зміни у поведінці покупців; регуляторні зміни та галузева нормативна база. Моніторинг здійснюється на постійній основі з викорис-

танням як власних так інформаційних ресурсів, так і зовнішніх інформаційних ресурсів. До внутрішніх інформаційних ресурсів належить опитування споживачів, аналізування динаміки продажів, зворотній зв'язок з торговими представниками. До зовнішніх інформаційних ресурсів належить: галузева аналітика, дані асоціацій, статистичні джерела тощо.

Аналітичний блок здійснює перетворення зібраної інформації на аналітичні знання, придатні для прийняття управлінських рішень. Основними методами аналізування в рамках цього блоку є: PESTEL-аналіз для оцінювання макросередовища; аналізування п'яти сил Майкла Портера для оцінювання конкурентного середовища галузі; SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін і зовнішніх можливостей та загроз; сегментний аналіз ринку та аналізування споживчої цінності. Важливим елементом аналітичного блоку є система раннього попередження, яка дозволяє ідентифікувати слабкі сигнали про майбутні зміни ринкового середовища.

Стратегічний блок є центральним у запропонованій моделі і відповідає за формування та коригування маркетингової стратегії на основі результатів аналізу. Він включає: вибір цільових ринкових сегментів та позиціонування; розроблення товарної стратегії (асортиментна політика, управління якістю меблів,



**Рис. 1. Модель адаптивного механізму формування маркетингової стратегії меблевих підприємств в умовах резильєнтності**

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 5; 6; 7; 9; 13; 14]*

інноваційна складова); формування цінової стратегії та системи знижок; визначення стратегії збуту та розвитку каналів продажів; розроблення комунікаційної стратегії та бренд-менеджменту. Принциповою особливістю стратегічного блоку в рамках адаптивного механізму є наявність стратегічних рішень для різних можливих станів зовнішнього середовища.

Операційний блок забезпечує практичні реалізації сформованої стратегії та зворотний зв'язок між результатами реалізації та стратегічним блоком. Він включає систему маркетингових планів (річних, квартальних та місячних), бюджетування маркетингових заходів, систему KPI для оцінювання ефективності маркетингової діяльності, а також механізми коригування оперативних планів у відповідь на відхилення від запланованих показників. Зворотний зв'язок між операційним та стратегічним блоками забезпечується регулярними стратегічними сесіями (щоквартально) та оперативними нарадами (щомісячно).

Впровадження адаптивного механізму на меблевих підприємствах різних масштабів потребує диференційованого підходу. Для малих підприємств (до 50 осіб) доцільним є спрощений варіант механізму, в якому функції моніторингу та аналізу суміщаються і покладаються на керівника та відповідального менеджера. Для середніх підприємств (50 – 250 осіб) рекомендується повноцінне впровадження всіх чотирьох блоків механізму з розподілом відповідальності між різними підрозділами. Великі меблеві підприємства (понад 250 осіб) мають можливість впрова-

джувати повний варіант адаптивного механізму із використанням аналітичних систем, CRM- платформ та систем бізнес-аналітики. На цьому рівні доцільним є виокремлення спеціального підрозділу стратегічного маркетингу, впровадження системи збалансованих показників та регулярне залучення зовнішньої аналітики та консалтингу для верифікації стратегічних рішень.

**Висновки.** У результаті дослідження розроблено структурно-логічну модель адаптивного механізму, що дозволить меблевим підприємствам системно формувати маркетингову стратегію в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Фундаментом такої моделі є п'ять груп факторів резильєнтності, серед яких ключове значення мають операційно-технологічна гнучкість та ринкова адаптація до екологічних трендів. Запропонована чотириблокова структура адаптивного механізму (моніторинговий, аналітичний, стратегічний та операційний), що забезпечить перехід від реактивного виживання до проактивного управління ризиками. Інтеграція цифрових інструментів та Agile-підходів дозволяє меблевим компаніям ефективно трансформувати логістичні й енергетичні виклики у сталі конкурентні переваги. Практичне впровадження моделі диференційовано за масштабами бізнесу, що робить її доступною як для великих виробників, так і для малого сектору галузі. Сформований адаптивний механізм сприятиме не лише зміцненню внутрішніх позицій підприємств, а й підвищенню їхньої легітимності на європейських ринках через дотримання стандартів сталого розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>.
2. Бондаренко В. М., Мостенська Т. Л., Рябчик А. В. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.
3. Бондаренко В. М., Чен Гаоцзян. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94>.
4. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>.
5. Гарматюк О. В., Логінова О. А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>.
6. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Середа О. О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>.

7. Дергалюк Б. В., Малюта Д. О. Маркетингова стратегія управління конкурентоздатністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-67>.
8. Кобік А. В. Бізнес-резильєнтність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.
9. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.
10. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35, № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
11. Маслак О. І., Маслак М. В., Кулінічев П. К. Гібридна модель управління стійким розвитком підприємства: інтеграція маркетингових інструментів та ШІ для оцінки соціально-відповідального впливу та підвищення економічної резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-89>.
12. Носань Н. С. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>.
13. Середа Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Випуск 44. С. 424–437. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15552291>.
14. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
15. Цегельник Н. І. Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 83. С. 182–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>.
16. Чміль Г. Л., Стрюк К. В. Резильєнтність маркетингових стратегій у FMCG-секторі: вплив цифрових технологій та поведінки споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-34>.

## REFERENCES:

1. Bahorka, M. O., & Yurchenko, N. I. (2026). Formuvannya stratehii tsyfrovoyi transformatsii marketynhovoї diialnosti promyslovykh pidpriemstv. [Formation of a strategy for digital transformation of marketing activities of industrial enterprises]. *Economy and Society*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>.
2. Bondarenko, V., & Chen, G. (2024). Marketynh partnerskykh vidnosyn u rozvytku biznes-vzaiemodii v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Creation of a company development strategy in a competitive environment]. *Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94>.
3. Bondarenko, V., Mostenska, T., & Riabchyk, A. (2025). Marketynh partnerskykh vidnosyn u rozvytku biznes-vzaiemodii v ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Marketing of partnership relationships in the development of business interactions in Ukraine: challenges and opportunities]. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.
4. Vysochyn, I. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of online retail in the conditions of european integration of Ukraine]. *Economy and Society*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>.
5. Garmatiuk, O., & Lohinova, O. (2024). Orhanizatsiini aspekty protsesu formuvannya marketynhovoї stratehii v umovakh sohodennia [Organizational aspects of the marketing strategy formation process in today's conditions]. *Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>.
6. Husakovska, T., Rybalko-Rak, L., & Sereda, O. (2025). Ekonomichnyi mekhanizm prosuvannya brendu orhanizatsii yak skladova marketynhovoї stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ta yevrointehratsii [Economic mechanism of organization brand promotion as a component of the marketing strategy for enhancing competitiveness in the conditions of digital transformation and european integration]. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>.
7. Derhaliuk, B., & Maliuta, D. (2022) Marketynhova stratehiia upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstv [Marketing strategy of management competitiveness of enterprises]. *Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-67>.
8. Kobik, A. V. (2024). Biznes-rezylitentnist pidpriemstva: teoriia ta praktyka adaptatsii do zovnishnoho sere-dovyshcha [Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment]. *Visnyk of Odessa National Economic University*, (10), 7–13. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>.

9. Lykholat, S., & Stasula, M. (2024). Rol marketynhovykh stratehii u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The role of marketing strategies in the formation of enterprise competitiveness]. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.
10. Makovoz, O. & Us Y. Rezyliantnist pidpriemstv yak chynnyk zabezpechennia stratehichnoi stiikosti biznesu [Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business]. *Ekonomichnyy analiz*, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 643-652, May 2025. ISSN 2219-4649. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
11. Maslak, O., Maslak, M., & Kulinichev, P. (2025). Hibrydna model upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva: intehtratsiia marketynhovykh instrumentiv ta ShI dlia otsinky sotsialno-vidpovidalnoho vplyvu ta pidvyshchennia ekonomichnoi rezyliantnosti [Hybrid model of enterprise sustainable development management: integrating marketing tools and AI to assess socially responsible impact and enhance economic resilience]. *Economy and Society*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-89>.
12. Nosan, N. S. (2026). Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenost [Modern approaches to enterprise management under conditions of uncertainty]. *Economy and Society*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>.
13. Sereda, N., Koberniuk, S., & Nemish, Yu. (2025). Marketynhovi stratehii v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: dosvid adaptatsii ukrainskoho biznesu do kryzovykh vyklykiv [Marketing strategies in conditions of economic instability: experience of adaptation of Ukrainian business to crisis challenges]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Juridical Series*, (44), 424–437. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15552291>.
14. Struk, N., & Kapral, O. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut i protses vyboru [Marketing strategy of the enterprise: essence and selection process]. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
15. Tsehelnik, N. (2026). Intehtratsiia rezyliantnosti v mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integrating resilience into the mechanism for ensuring the economic security of an enterprise]. *Economy and Society*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>.
16. Chmil, H., & Striuk, K. (2025). Rezyliantnist marketynhovykh stratehii u FMCG-sektori: vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii ta povedinky spozhyvachiv [Resilience of marketing strategies in the fmcg sector: the impact of digital technologies and consumer behavior]. *Economy and Society*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-34>.

Дата надходження статті: 13.04.2026

Дата прийняття статті: 04.05.2026

Дата публікації статті: 12.05.2026