STRATEGIES FOR MARKETING ADAPTATION OF BUSINESS IN UKRAINE TO UNCERTAINTY

Semenda O.
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University
Uman, Ukraine

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Семенда О. В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет
м.Умань, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6690-645X
https://doi.org/10.5281/zenodo.15657606

Abstract

The article studies modern approaches to formation of marketing strategies of adaptation of Ukrainian enterprises in conditions of uncertainty and crisis phenomena. The theoretical foundations for building adaptive marketing strategies are disclosed, the key approaches to managing marketing activities in an unstable external environment are systematised. The features of implementation of adaptive strategies in the context of current challenges faced by the Ukrainian economy are analysed. A comprehensive model of marketing adaptation is proposed, which takes into account the specifics of the functioning of enterprises in conditions of constant change and high level of uncertainty.

Анотація

У статті досліджено сучасні підходи до формування маркетингових стратегій адаптації українських підприємств в умовах невизначеності та кризових явищ. Розкрито теоретичні засади побудови адаптивних маркетингових стратегій, здійснено систематизацію ключових підходів до управління маркетинговою діяльністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проаналізовано особливості впровадження адаптивних стратегій у контексті актуальних викликів, з якими стикається українська економіка. Запропоновано комплексну модель маркетингової адаптації, що враховує специфіку функціонування підприємств в умовах постійних змін і високого рівня невизначеності.

Keywords: marketing adaptation, strategic marketing, uncertainty, crisis management, digital transformation, consumer, Ukrainian business.

Ключові слова: маркетингова адаптація, стратегічний маркетинг, невизначеність, антикризовий менеджмент, цифрова трансформація, споживач, український бізнес.

У сучасних умовах постійної мінливості зовнішнього середовища маркетингова адаптація стає ключовим елементом забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств. Зростання рівня невизначеності, пов'язане з глобальними кризами, технологічними змінами, геополітичними конфліктами та зміною поведінки споживачів, зумовлює потребу у переосмисленні теоретичних підходів до адаптивного маркетингового управління. Теоретичні засади маркетингової адаптації охоплюють комплекс концепцій, рівнів реагування на зміни, типологій невизначеності та моделей адаптації, що дають змогу підприємствам бути гнучкими, інноваційними й конкурентоспроможними в умовах нестабільності [1-4]. Узагальнення ключових положень цієї проблематики подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Теоретичні засади маркетингової адаптації в умовах невизначеності

Підрозділ	*Ключові положення*
Концептуальні основи адаптивного маркетингу	**Маркетингова адаптація** - це пристосування діяльності підприємства до змін середовища задля конкурентоспроможності та сталого розвитку. **Рівні адаптації**: *оперативна* - швидке коригування елементів маркетинг-міксу; *тактична* - модифікація програм та кампаній відповідно до тенденцій; *стратегічна* - зміна маркетингової стратегії в довгостроковій перспективі
Типологія невизначеності в маркетинговій діяльності	**Класифікація невизначеності**: За джерелом: *зовнішня* - макро- (PESTEL-фактори) і мікросередовище; *внутрішня* - внутрішні чинники підприємства За характером прояву: *статична* - відсутність повної інформації; *динамічна* - непередбачуваність змін
Теоретичні моделі адаптивного управління маркетингом	*Модель адаптивного циклу Холлінга*: експлуатація → консервація → вивільнення → реорганізація *Концепція динамічних здібностей*: організація має інтегрувати, створювати і змінювати компетенції для адаптації до змін; у маркетингу це гнучкість і оновлення стратегій.

Подані у таблиці теоретичні положення розкривають багаторівневу суть маркетингової адаптації як системного процесу, що охоплює як оперативні заходи з коригування маркетинг-міксу, так і стратегічне переосмислення підходів до управління в довгостроковій перспективі. Концептуальні основи адаптивного маркетингу передбачають здатність підприємства до гнучкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики з метою збереження конкурентних переваг.

Важливим аспектом є типологізація невизначеності, що дозволяє ідентифікувати джерела та характер впливу змін на маркетингову діяльність. Зокрема, розмежування зовнішньої (макро- та мікросередовища) і внутрішньої невизначеності дає змогу формувати більш релевантні адаптивні стратегії. Крім того, поділ невизначеності за характером прояву на статичну та динамічну - дозволяє краще прогнозувати можливі сценарії розвитку ситуацій.

Теоретичні моделі, зокрема адаптивний цикл Холлінга та концепція динамічних здібностей, виступають ефективним інструментарієм для аналізу й моделювання процесів адаптації. Адаптивний цикл ілюструє природну послідовність етапів змін, притаманних життєвому циклу системи, що дозволяє передбачити критичні точки трансформації. Натомість концепція динамічних здібностей фокусує увагу на здатності організації до постійного оновлення своїх компетенцій та стратегій у відповідь на зміни середовища.

Таким чином, системний аналіз теоретичних основ маркетингової адаптації дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми реагування бізнесу на невизначеність, а й сформувати методологічне підґрунтя для розробки ефективних адаптивних стратегій у сучасних умовах нестабільності.

Маркетингове середовище в Україні відзначається високим рівнем волатильності, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед ключових дестабілізуючих факторів - політична нестабільність, економічна турбулентність, інфляційні коливання, валютні ризики та непередбачуваність регуляторного середовища. Ці обставини суттєво ускладнюють процеси стратегічного маркетингового планування та реалізації довгострокових ринкових ініціатив.

Характерною ознакою українського ринку є підвищений рівень невизначеності споживчої поведінки, що пояснюється нерівномірністю доходів населення, нестабільністю купівельної спроможності, а також динамічними трансформаціями в структурі споживчих переваг [5]. За таких умов підприємства змушені орієнтуватися на гнучкі підходи до ринкової сегментації, адаптивне позиціонування товарів і персоналізовану комунікацію з цільовими аудиторіями.

На основі аналізу практик вітчизняних підприємств можна виокремити п’ять найбільш поширених стратегій маркетингової адаптації, що використовуються для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності [6-10]:

– *стратегія диверсифікації* передбачає розширення товарного асортименту, вихід на нові сегменти ринку та освоєння географічно нових територій. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики завдяки розподілу маркетингових зусиль між кількома напрямками діяльності;

– *стратегія концентрації* ґрунтується на фокусуванні на вузькоспеціалізованих ринкових нішах, де підприємство здатне досягти конкурентних переваг за рахунок глибокого знання потреб цільової аудиторії та високого рівня спеціалізації;

– *стратегія цифрової трансформації* полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій у всі складові маркетингової діяльності - від аналізу ринку та поведінки споживачів до автоматизації комунікаційних процесів і персоналізації пропозицій;

– *стратегія партнерства* акцентує увагу на формуванні стратегічних альянсів, кооперації та спільному освоєнні ринку з іншими суб’єктами господарювання з метою оптимізації витрат і розподілу ризиків;

– *стратегія інновацій* орієнтована на безперервне оновлення продуктових рішень, технологій та маркетингових підходів, що забезпечує відповідність актуальним запитам споживачів та змінам у зовнішньому середовищі.

Успішна реалізація стратегій маркетингової адаптації передбачає використання цілісного комплексу сучасних інструментів управління, серед яких ключову роль відіграють [11-13]:

– *системи маркетингової аналітики*, що забезпечують постійний моніторинг ринкових тенденцій, споживчої поведінки та ефективності маркетингових заходів. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати аналіз у реальному часі, оперативно реагуючи на зміни кон'юнктури;

– *гнучкі організаційні структури*, які сприяють підвищенню адаптивності підприємства. Створення міжфункціональних команд, делегування повноважень, запровадження методології agile-маркетингу - усе це забезпечує швидкість прийняття рішень і ефективність їх реалізації в умовах динамічного ринку;

– *сценарне планування*, як інструмент підготовки до альтернативних сценаріїв розвитку подій, дозволяє підприємствам проактивно розробляти варіативні стратегії реагування на потенційні виклики, що сприяє зниженню рівня ризиків і підвищенню стратегічної гнучкості.

У сукупності ці елементи формують підґрунтя для ефективного управління адаптаційними процесами в маркетинговій сфері українських підприємств, забезпечуючи їхню життєздатність у складному й нестабільному ринковому середовищі.

У сучасних умовах цифрова трансформація постає як один із визначальних факторів адаптаційної здатності підприємств до нестабільного й динамічного ринкового середовища [14, 15]. Впровадження цифрових технологій радикально змінює підходи до планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій, забезпечуючи підприємствам нові інструменти для гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Цифрові рішення сприяють підвищенню точності прогнозування ринкових тенденцій, персоналізації маркетингових комунікацій і оптимізації бізнес-процесів шляхом автоматизації. Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, які дають змогу ефективно обробляти великі обсяги даних (Big Data), виявляти приховані закономірності в поведінці споживачів і формувати відповідні маркетингові дії. Застосування аналітичних алгоритмів на базі ШІ дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до поточних змін, а й здійснювати проактивне управління маркетинговою діяльністю, заздалегідь модифікуючи стратегії відповідно до прогнозованих змін у перевагах споживачів. У такий спосіб цифрова трансформація перетворюється з інструментального рішення на стратегічний ресурс для довгострокового розвитку і збереження конкурентних переваг в умовах невизначеності.

Омніканальний маркетинг - це комплексна стратегія комунікації, що передбачає інтеграцію всіх доступних каналів взаємодії з клієнтами (онлайн і офлайн) в єдиний, узгоджений механізм [16]. У контексті зростаючої турбулентності ринку та непередбачуваних змін у споживчій поведінці, омніканальний підхід дозволяє підприємствам забезпечувати безперервний, персоналізований і релевантний зв'язок із цільовою аудиторією. Гнучкість цієї моделі полягає в здатності оперативно переключатися між каналами комунікації залежно від змін у зовнішньому середовищі (наприклад, обмеження роботи фізичних точок продажу, збої в логістиці тощо). Така адаптивність є особливо важливою в умовах кризових ситуацій, коли швидкість і цілісність комунікації стають критичними факторами для утримання клієнтської лояльності. Інтеграція цифрових (сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, email-маркетинг) та традиційних каналів (торговельні точки, кол-центри, друковані ЗМІ) створює синергію, яка не лише підвищує ефективність маркетингових інвестицій, а й зміцнює конкурентні позиції компанії. Таким чином, омніканальний маркетинг стає невід'ємним елементом адаптивної маркетингової стратегії, орієнтованої на довгострокову стабільність і стійкий розвиток бізнесу.

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стратегічної адаптації маркетингової діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища [17, 18]. Процес ризик-менеджменту охоплює послідовні етапи ідентифікації ризиків, їх кількісної та якісної оцінки, розробки заходів з мінімізації потенційних негативних наслідків, а також систематичного моніторингу та перегляду ризик-профілю підприємства.

Таблиця 2.

Класифікація маркетингових ризиків

Критерій	*Тип ризику*	*Зміст*
За джерелом виникнення	внутрішні ризики	пов'язані з внутрішніми процесами підприємства: – неефективне управління; – помилки в позиціонуванні; – низька кваліфікація персоналу
	зовнішні ризики	вплив макро- та мікросередовища: – політична нестабільність; – зміни в регулюванні; – дії конкурентів; – зміни споживчого попиту
За характером впливу	фінансові ризики	– втрати від неефективних інвестицій у маркетинг; – валютні коливання
	репутаційні ризики	– втрата іміджу бренду; – невдалі комунікації; – кризові ситуації
	операційні ризики	– збої в логістиці, постачанні; – перешкоди в каналах збуту
	стратегічні ризики	– невідповідність стратегії реальним умовам ринку

У процесі реалізації маркетингових стратегій підприємства стикаються з широким спектром ризиків, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Для забезпечення ефективного управління ризиками важливо здійснювати їх чітку класифікацію за відповідними критеріями. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й розробити релевантні заходи щодо їх мінімізації (табл. 2).

Внутрішні маркетингові ризики пов'язані з недосконалістю внутрішніх процесів і рішень на підприємстві. Вони перебувають під контролем компанії та можуть бути знижені шляхом удосконалення управлінських механізмів. До них належать неефективне управління, що проявляється у відсутності цілісної стратегії, неузгодженості між підрозділами та нераціональному розподілі ресурсів. Помилки у позиціонуванні виникають при неправильному визначенні ринкової ніші або формуванні спотвореного уявлення споживачів про продукт. Додатковим чинником є недостатній рівень кваліфікації маркетингового персоналу, що знижує ефективність використання маркетингових інструментів і ускладнює адаптацію до змін.

Зовнішні маркетингові ризики виникають під впливом факторів макро- і мікросередовища та зазвичай не контролюються підприємством. Політична нестабільність, законодавчі зміни, дії конкурентів і коливання споживчого попиту вимагають постійного моніторингу й адаптивних стратегій. Зміни у регулюванні часто потребують додаткових витрат на адаптацію, а дії конкурентів - оперативного перегляду стратегії. Поведінкові зміни споживачів можуть зумовити неефективність наявних маркетингових підходів.

Фінансові ризики стосуються втрат, пов'язаних із неефективними маркетинговими інвестиціями або валютними коливаннями. Невдалі кампанії, помилки в бюджетуванні чи виборі каналів просування можуть призводити до значних фінансових втрат. Коливання валют особливо актуальні для компаній, які працюють на зовнішніх ринках або використовують імпортні ресурси.

Репутаційні ризики впливають на сприйняття бренду споживачами та іншими стейкхолдерами. Негативні події, неетична поведінка, невдалі рекламні кампанії або кризові ситуації можуть спричинити втрату довіри, що потребує значних зусиль для відновлення іміджу компанії.

Операційні ризики пов'язані з перебоями у логістиці, постачанні або збуті продукції. Проблеми в операційній діяльності можуть знижувати ефективність навіть найуспішніших маркетингових стратегій, зокрема в умовах підвищеного попиту під час рекламних кампаній.

Стратегічні ризики зумовлені хибними рішеннями на рівні довгострокового маркетингового планування. Вони виникають через неадекватне врахування ринкової ситуації, переоцінку можливостей підприємства чи відсутність адаптивності до змін середовища. Їхня небезпека полягає у відстроченому впливі та накопиченні негативних наслідків.

Отже, класифікація маркетингових ризиків за джерелом та характером впливу є основою ефективної системи управління ризиками. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, формувати превентивні заходи й оперативно реагувати на виклики зовнішнього й внутрішнього середовища.

З метою забезпечення належного реагування на потенційні ризики, підприємства впроваджують низку стратегій, спрямованих на їх мінімізацію [19-21]. Рисунок 1 ілюструє ключові підходи до зниження маркетингових ризиків, кожна зі стратегій має на меті підвищення гнучкості маркетингової діяльності та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Рис. 1. Стратегії мінімізації маркетингових ризиків

Основними підходами є диверсифікація, хеджування, формування резервних фондів та планування антикризових заходів:

диверсифікація охоплює розширення товарного асортименту, освоєння нових географічних ринків і використання різноманітних каналів збуту, що дозволяє знизити залежність від окремих сегментів ринку;

хеджування передбачає використання фінансових інструментів для захисту від валютних коливань, змін цін на сировину та вартості логістики, що є актуальним для підприємств із зовнішньоекономічною орієнтацією;

формування резервних фондів сприяє стабілізації маркетингових бюджетів та забезпечує фінансову гнучкість у кризових ситуаціях. Планування антикризових заходів включає розробку альтернативних сценаріїв і стратегій, що забезпечує оперативну адаптацію до змін ринкових умов.

Таким чином, ефективне управління маркетинговими ризиками передбачає системний підхід, інтеграцію інструментів стратегічного аналізу та постійне вдосконалення механізмів моніторингу, що є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексну модель маркетингової адаптації, яка включає п’ять взаємопов’язаних компонентів (рис.2). Кожен із них виконує окрему роль у процесі адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, утворюючи єдину інтегровану систему, засновану на принципах системності, гнучкості, проактивності та безперервності.

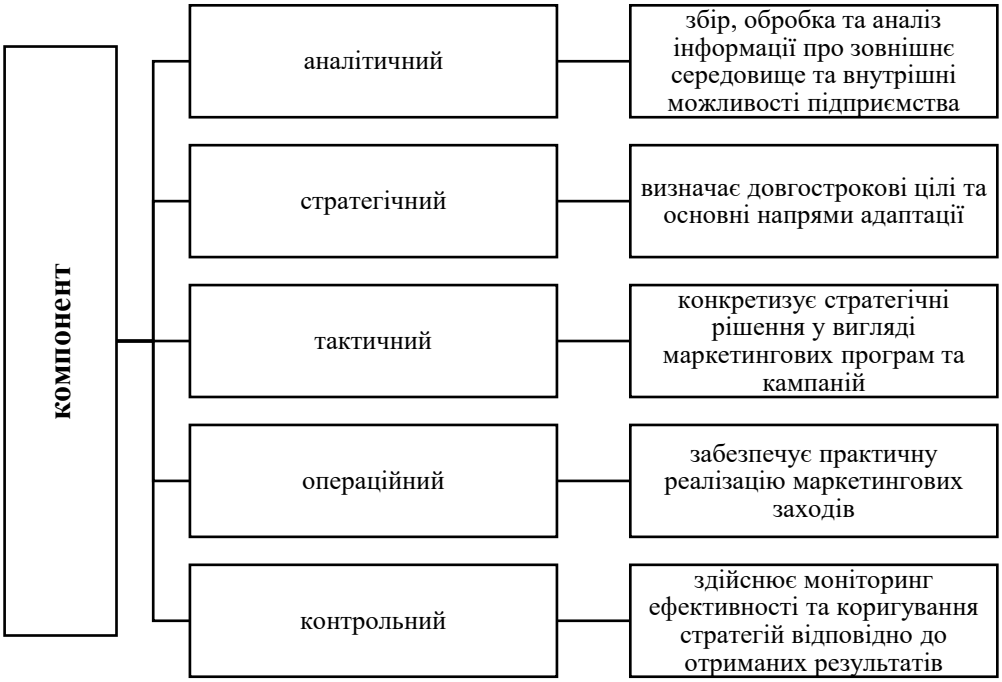

Рис. 2. Комплексна модель маркетингової адаптації

Таким чином, кожен компонент моделі відіграє важливу роль у досягненні стратегічної гнучкості та маркетингової стійкості підприємства. Їх функціонування є взаємопов'язаним і взаємозалежним, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію принципів адаптації у динамічному ринковому середовищі.

Для успішної реалізації стратегій маркетингової адаптації підприємствам доцільно формувати спеціалізовані організаційні структури, відповідальні за моніторинг ринкового середовища, аналіз змін у споживчій поведінці та розробку адаптивних управлінських рішень. Це можуть бути окремі підрозділи - зокрема, департамент стратегічного маркетингу або кросфункціональні команди, до складу яких входять представники різних функціональних напрямів (маркетинг, фінанси, IT, виробництво тощо). Такий підхід забезпечує інтеграцію знань і сприяє швидкому прийняттю рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливим чинником ефективності адаптаційних процесів є розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість і проактивність. До ключових елементів такої культури належать: підтримка відкритого обміну ідеями, заохочення ініціативності, формування системи цінностей і норм поведінки, які сприяють адаптивному мисленню, а також упровадження ефективних механізмів мотивації персоналу.

Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій є необхідною умовою для ефективної реалізації стратегій маркетингової адаптації. Підприємствам рекомендується інвестувати в системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи маркетингової автоматизації, аналітичні інструменти бізнес-інтелекту (BI) та рішення на основі штучного інтелекту (AI), які дозволяють здійснювати прогнозування тенденцій, сегментацію цільових аудиторій і персоналізацію комунікацій.

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами, зокрема вебсайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж і месенджерів. Інтеграція зазначених каналів у єдину омніканальну платформу забезпечує послідовну, злагоджену та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією на всіх етапах споживчого шляху. Крім того, використання цифрових технологій сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню операційної ефективності.

Успішна реалізація маркетингових стратегій адаптації передбачає належне фінансове забезпечення. Рекомендується формування спеціального бюджету для фінансування адаптивних заходів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без затримок, пов'язаних з бюрократичними процедурами погодження витрат.

Доцільним є також застосування механізмів диверсифікації джерел фінансування маркетингової діяльності, включаючи внутрішні резерви, зовнішні інвестиції, грантову підтримку, а також державні та міжнародні програми стимулювання інновацій. Використання гнучких фінансових інструментів, таких як ризик-орієнтоване бюджетування чи адаптивне планування витрат, дозволяє ефективно узгоджувати обсяг і структуру витрат із поточними ринковими умовами та стратегічними пріоритетами компанії.

Висновки. Стратегії маркетингової адаптації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності українських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ефективна адаптація вимагає системного підходу, який охоплює стратегічне планування, гнучкі організаційні трансформації, впровадження технологічних інновацій, розвиток адаптивної корпоративної культури та ефективне управління ризиками.

Запропонована модель маркетингової адаптації передбачає комплексне бачення процесів пристосування підприємства до ринкових змін і може бути адаптована до специфіки різних галузей та масштабів бізнесу. Основними чинниками успіху є розвиток аналітичних компетенцій, цифрова трансформація, формування адаптивних організаційних структур і ціннісно-орієнтованої культури, здатної підтримувати інноваційність і гнучкість у прийнятті рішень.

Список літератури:

1. Піскун Д. Н. Концептуальні засади маркетингового адаптивного менеджменту суб'єктів господарювання. Scientific review. 2018. №7(50). С. 23-31.

2. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. Бізнес-навігатор. 2019. №1. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_12

3. Шишковський С. Типологія розвитку підприємства. Via Economica. 2023. №3. С. 108-113. DOI 10.32782/2786-8559/2023-3-16

Вівденко М. А. Ключі до успішного адаптивного управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. №17(1). С. 54-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)__15.

4. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. European journal of management issues. 2017. №1. С. 36-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eurjmi_2017_25_1_9.

5. Полях С. С. Особливості зміни поведінки споживачів на ринку в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №9-10. С. 69-76. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9-10.69

6. Дідович І. І., Атаманчук З. А., Маліновська М. В., Зюбрик, Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління. 2024. №1(78/79). С. 107–111. https://doi.org/10.36930/507816

7. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2024. №1. С. 141–144. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141

8. Фернандес Р. К. Е. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. №326(1). С. 410-414. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-64

9. Мірошник М. В., Чернобровкіна С..В. Планування маркетингової діяльності підприємств на засадах стратегічного партнерства суб'єктів бізнесу. Internauka. Series: Economic. 2024. № 10. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10

10. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

11. Ковбас Г. І., Прокопенко І. В. Інтелектуальні алгоритми та аналітика даних у сучасних маркетингових системах. Академічні візії .2025. №41. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1833

12. Руденко В. 2024. Перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». 2024. №5(195). С. 111-129. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.05.08

13. Kucherenko S. K., Kolosov A. M., Barylov A. I.. Методологія сценарного планування післявоєнного відновлення України. European Journal of Management Issues. 2025. №33(1). С. 57-65. https://doi.org/10.15421/192506

14. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство, 2025. №7). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103

15. Семенда О.В., Корман І.І., Макушок О.В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №18. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07

16. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. №81. С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03

17. Ларіна Т., Лагодієнко Н., Уваров С. Інтеграція цифрових інструментів в процес забезпечення економічної безпеки підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2024. №3-4. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14613693

18. Бабух І., Фень К. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. Економічний простір. 2023. №186. С. 93-96. https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-16

19. Луцька Т. В., Кушнір Р. В. Диверсифікація: особливості розвитку підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №16. С. 74-78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2013/19.pdf

20. Казанська О., Автомонов О. Хеджування маркетингових ризиків у системі управління державними закупівлями в Україні. Економіка та суспільство. 2025. №71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-129

21. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками: навч. посібник. Харків: ХНАМГ. 2008. 124 с.