



**Маркетинг**

УДК 339.138:658.8:005.591.6

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18094650>

**Agile-орієнтована бізнес-діагностика ефективності стратегій  
ціноутворення в управлінні маркетинговими проєктами**

**Сотник Ангеліна Анатоліївна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська  
політехніка», м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

**Артюшок Вікторія Станіславівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка  
Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>

**Прийнято: 17.12.2025 | Опубліковано: 30.12.2025**

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням динамічності ринкового середовища, підвищенням невизначеності споживчої поведінки та посиленням ролі ціноутворення як ключового інструменту управління ефективністю маркетингових проєктів. У таких умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності цінових стратегій, що ґрунтуються переважно на ретроспективному аналізі фінансових результатів, втрачають здатність забезпечувати своєчасне й обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Метою статті є обґрунтування та розроблення agile-орієнтованого підходу до бізнес-діагностики ефективності*



*стратегій ціноутворення в управлінні маркетинговими проєктами на основі інтеграції фінансових, маркетингових і поведінкових показників у межах коротких діагностичних циклів. Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи до аналізу управлінських рішень, методи теоретичного узагальнення та наукової абстракції, порівняльний аналіз традиційних і гнучких моделей управління, а також інструменти бізнес-діагностики та SWOT-аналізу. У межах дослідження застосовано концептуальне моделювання для формування agile-орієнтованої логіки бізнес-діагностики стратегій ціноутворення та структуризації системи показників оцінювання ефективності цінових рішень. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність розгляду ціноутворення як адаптивного управлінського процесу, що реалізується через послідовні ітерації перевірки та коригування цінових гіпотез. Запропоновано модель agile-орієнтованої бізнес-діагностики стратегій ціноутворення, яка передбачає формування цінової гіпотези, визначення цільових показників, реалізацію короткого діагностичного циклу, оцінку результатів і коригування стратегії на основі зворотного зв'язку. Розроблено систему показників ефективності, структуровану за фінансовим, маркетинговим і поведінковим блоками, що забезпечує комплексне оцінювання результатів цінових рішень у динаміці. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові переваги, обмеження й умови доцільності застосування agile-орієнтованої бізнес-діагностики в управлінні маркетинговими проєктами.*

**Ключові слова:** *адаптивне управління, бізнес-діагностика, ітеративний аналіз, цінові рішення, маркетингові проєкти, управлінські показники, цифрова аналітика.*



**Agile-oriented business diagnostics of pricing strategy effectiveness in  
marketing project management**

**Anhelina Sotnyk,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

**Viktoriiia Artiushok,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

***Abstract.** The relevance of this study is driven by the increasing dynamism of the market environment, rising uncertainty in consumer behavior, and the growing role of pricing as a key instrument for managing the effectiveness of marketing projects. Under such conditions, traditional approaches to evaluating the effectiveness of pricing strategies—primarily based on retrospective financial analysis—lose their ability to support timely and well-grounded managerial decision-making. The purpose of the article is to substantiate and develop an Agile-oriented approach to business diagnostics of pricing strategy effectiveness in marketing project management, based on the integration of financial, marketing, and behavioral indicators within short diagnostic cycles. The methodological framework of the study is grounded in systemic and process-based approaches to managerial decision analysis, methods of theoretical generalization and scientific abstraction, comparative analysis of traditional and agile management models, as well as business diagnostics tools and SWOT analysis. Conceptual modeling is employed to develop an Agile-oriented logic of business diagnostics for pricing strategies and to*



*structure a system of indicators for evaluating the effectiveness of pricing decisions. The results of the study substantiate the feasibility of considering pricing as an adaptive managerial process implemented through successive iterations of testing and adjusting pricing hypotheses. An Agile-oriented business diagnostics model for pricing strategies is proposed, encompassing the formulation of a pricing hypothesis, the identification of target indicators, the implementation of a short diagnostic cycle, performance evaluation, and strategy adjustment based on feedback. A system of effectiveness indicators structured into financial, marketing, and behavioral blocks is developed, enabling a comprehensive dynamic assessment of pricing decisions. The conducted SWOT analysis identifies the key advantages, limitations, and conditions for the effective application of Agile-oriented business diagnostics in marketing project management.*

**Keywords:** *adaptive management, business diagnostics, iterative analysis, pricing decisions, marketing projects, performance indicators, digital analytics.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринків і зростання невизначеності бізнес-середовища стратегія ціноутворення перетворюється на один із ключових інструментів управління ефективністю маркетингових проєктів. Ціна визначає не лише рівень доходів і прибутковості, але і сприйняття цінності продукту, поведінку споживачів і здатність підприємства адаптуватися до змін попиту. Водночас, ускладнення ринкових процесів і прискорення змін у споживчих очікуваннях зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління ціноутворенням [1, с. 15]. Проблема полягає в тому, що оцінювання ефективності стратегій ціноутворення в межах маркетингових проєктів часто здійснюється за підсумковими фінансовими результатами, що не дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати цінові рішення в процесі їх реалізації. Такий підхід обмежує управлінську гнучкість і підвищує ризик прийняття неефективних рішень в умовах мінливого ринкового середовища, коли затримка з



реагуванням може призводити до втрати конкурентних позицій [2, с. 112]. За цих умов актуалізується потреба в переході від фрагментарного контролю до адаптивного управління ціноутворенням, яке ґрунтується на безперервному аналізі результатів і зворотному зв'язку. Гнучкі підходи до управління, зокрема *agile*-логіка, створюють можливості для інтеграції бізнес-діагностики в процес прийняття цінових рішень і забезпечують ітеративне коригування стратегій у межах коротких управлінських циклів [3; 4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові публікації засвідчують перехід маркетингового управління до гнучких та адаптивних підходів, орієнтованих на своєчасне коригування управлінських рішень у динамічному середовищі. Так, С. Меджід та ін. доводять, що маркетингова гнучкість виконує посередницьку функцію між управлінськими здібностями підприємства та результативністю нових продуктів [5]. Аналогічну логіку розвивають М. Вестерінен та ін., обґрунтовуючи роль маркетингової гнучкості як механізму трансформації аналітичних можливостей роботи з великими даними задля підвищення результативності підприємства [6, с. 310]. Значення знань та аналітичної зрілості для розвитку гнучких управлінських реакцій підкреслюють М. Гаверіла та ін., особливо в умовах активного використання аналітики великих даних [7, с. 4]. Водночас І. Ольтра та ін. акцентують, що маркетингова гнучкість у прийнятті інноваційних рішень ґрунтується як на швидкості, так і на системному моніторингу ринку та конкурентного середовища [8]. Окремий напрям досліджень стосується проблематики вимірювання ефективності управлінських і маркетингових рішень. Зокрема, Д. Ечім та ін. обґрунтовують необхідність формування інтегрованої системи ключових показників ефективності, що поєднує фінансові та нефінансові параметри [9, с. 2470]. Практичні аспекти впровадження таких систем розкривають Ф. Нунес та ін., доводячи, що використання ключових показників ефективності (KPI) та аналітичних дашбордів підвищує обґрунтованість управлінських рішень і прискорює процес аналізу результатів діяльності [10].



Поведінковий вимір ефективності управлінських рішень аналізують М. Шахабікаргар та ін., підкреслюючи значення поведінкових індикаторів у прогнозуванні результатів бізнес-рішень [11, с. 5]. Водночас В. Лу та ін. встановили, що персоналізовані цінові рішення можуть підвищувати утримання клієнтів, але за певних умов посилюють конкурентний тиск і знижують сукупну прибутковість, що зумовлює потребу в адаптивному управлінні такими інструментами [12]. Методичні засади ітеративного прийняття рішень розкривають Н. Ларсен та ін., акцентуючи на статистичних обмеженнях А/В-тестування та необхідності вдосконалення аналітичних методів у цифровому середовищі [13, с. 135]. Етичні аспекти експериментальних підходів висвітлюють А. Полоніолі та ін., наголошуючи на відповідальності бізнесу у взаємодії із клієнтами [14, с. 667]. Теоретичні засади ціноутворення як складової маркетингового аналізу обґрунтовує І. Бабух, розглядаючи синтетичний підхід до формування ціни з урахуванням прогнозування споживчої поведінки [15, с. 328]. Глобальний і стратегічний вимір цінових рішень розкривають К. П.-М. Евім та ін., підкреслюючи значення адаптивних *data-driven* стратегій ціноутворення для збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках [16, с. 3907]. Водночас І. Аскані та К. Анчіллай звертають увагу на обмеженість традиційних підходів до оцінювання ефективності в цифровому середовищі та необхідність розвитку інтегрованих систем показників, здатних відображати динаміку маркетингових рішень [17]. У цьому контексті зростає значення методологічної коректності емпіричних оцінок, оскільки якість аналітичних висновків залежить від прозорості вибірок і стандартів збору даних. Таку позицію обґрунтовує С. Шольц, підкреслюючи методологічні обмеження вибірки за зручністю та водночас потенціал такого підходу за умови належного звітування дослідницьких процедур [18]. Аналітичну підтримку коротких управлінських циклів доповнюють Н. Тетер та О. Лега, які обґрунтовують можливості прогнозої аналітики на основі штучного



інтелекту (ШІ) для передбачення динаміки КРІ та підвищення якості стратегічних управлінських рішень у режимі безперервного оновлення даних [19, с. 112].

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що сучасні дослідження формують наукове підґрунтя для переходу від статичного, ретроспективного оцінювання ефективності маркетингових і цінових рішень до адаптивних ітеративних моделей бізнес-діагностики, заснованих на інтеграції фінансових, маркетингових і поведінкових показників у межах коротких аналітичних циклів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, присвячених маркетинговій гнучкості, системам показників ефективності, *data-driven* підходам і сучасним моделям ціноутворення, в наявних дослідженнях залишаються невирішеними питання цілісної інтеграції цих концепцій у межах єдиного управлінсько-аналітичного підходу. Зокрема, недостатньо розкрито методичні засади бізнес-діагностики стратегій ціноутворення в умовах коротких управлінських циклів, коли цінові рішення потребують не ретроспективної оцінки, а безперервного аналізу їх впливу на фінансові, маркетингові та поведінкові результати. Відсутність такої інтегрованої діагностичної логіки обмежує можливості своєчасного коригування цінових стратегій у процесі реалізації маркетингових проєктів. У цьому контексті актуалізується потреба у формуванні підходу, що дозволяє розглядати ціноутворення не як одноразове управлінське рішення, а як адаптивний процес, підтриманий системною аналітикою та зворотним зв'язком. Практична цінність такого підходу полягає в можливості його використання для підвищення обґрунтованості управління ціноутворенням, зниження ризиків неефективних рішень і посилення здатності маркетингових проєктів реагувати на зміни ринкового середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування та розроблення *agile*-орієнтованого підходу до бізнес-діагностики ефективності



стратегій ціноутворення в управлінні маркетинговими проєктами, який базується на інтеграції фінансових, маркетингових і поведінкових показників та забезпечує підвищення адаптивності управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища бізнес-діагностика набуває значення ключового інструменту стратегічного управління, спрямованого на своєчасне виявлення відхилень та оцінювання результативності управлінських рішень. На відміну від традиційного контролю, орієнтованого переважно на фіксацію фактичних результатів, бізнес-діагностика має превентивний характер і формує аналітичну основу для раннього реагування на внутрішні та зовнішні зміни.

Застосування бізнес-діагностики дозволяє ідентифікувати дисбаланси між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності, оцінити відповідність бізнес-процесів обраній стратегії і виявити потенційні ризики до їх переходу в кризову фазу. Це є особливо важливим у сфері маркетингових проєктів, де управлінські рішення, зокрема у сфері ціноутворення, мають безпосередній і швидкий вплив на фінансові результати та поведінку споживачів.

У стратегічному управлінні бізнес-діагностика функціонує в тісному взаємозв'язку зі стратегічним аналізом і контролінгом, формуючи єдиний аналітико-управлінський контур. Вона інтегрує результати аналізу та моніторингу в систему показників ефективності, що забезпечує оцінювання реалізації стратегії у динаміці й обґрунтування коригувальних управлінських рішень.

Показники ефективності при цьому виконують не лише контрольну, але і комунікативну функцію, поєднуючи стратегічні орієнтири з операційною діяльністю підприємства. Саме в такому розумінні бізнес-діагностика виступає інструментом адаптації до змінного середовища, забезпечуючи перехід від ретроспективного оцінювання результатів до проактивного



управління ефективністю та створюючи методичне підґрунтя для застосування гнучких, зокрема *agile*-орієнтованих, підходів.

Особливого значення в межах стратегічного управління маркетинговими проєктами набуває ціноутворення як один із найбільш чутливих інструментів впливу на результати діяльності підприємства. Воно безпосередньо поєднує фінансові цілі бізнесу з ринковими очікуваннями споживачів і, на відміну від інших елементів маркетинг-міксу, має прямий вплив як на обсяг попиту, так і на рівень прибутковості, що зумовлює необхідність його системного аналізу.

У практиці маркетингового проєктного управління формування ціни здійснюється з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства, конкурентного середовища, споживчої цінності продукту та часових обмежень проєкту. За таких умов ціна дедалі частіше розглядається не як фіксований параметр, а як адаптивна управлінська змінна, що потребує регулярного перегляду залежно від реакції ринку та досягнутих результатів. Це обумовлює доцільність виокремлення базових підходів до ціноутворення, які по-різному впливають на показники ефективності маркетингових проєктів і, відповідно, потребують специфічних інструментів бізнес-діагностики (табл. 1). Зазначені стратегії відрізняються за механізмом формування ціни та за логікою оцінювання їх ефективності.

**Таблиця 1**

Характеристика стратегій ціноутворення в маркетингових проєктах та їх управлінська спрямованість

Стратегія ціноутворення	Ключова орієнтація	Основна управлінська мета	Потенційні ризики	Діагностичний акцент
Орієнтована на конкуренцію	Ринкові ціни	Утримання позицій на ринку	Цінові війни	Порівняльний аналіз цін
Орієнтована на цінність	Сприйняття клієнтом	Максимізація споживчої цінності	Помилки в оцінці попиту	Аналіз еластичності
Динамічна	Попит у часі	Гнучка адаптація до ринку	Нестабільність доходів	Безперервний моніторинг



Стратегія ціноутворення	Ключова орієнтація	Основна управлінська мета	Потенційні ризики	Діагностичний акцент
Проектна	Цілі проекту	Досягнення КРІ проекту	Обмежений горизонт планування	Короткі діагностичні цикли
Витратна	Собівартість	Забезпечення мінімальної рентабельності	Ігнорування споживчої цінності	Контроль маржі, витрат

*Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [18; 19; 20].*

У межах витратних і конкурентних підходів до ціноутворення переважає ретроспективний аналіз фінансових показників, тоді як ціннісно-орієнтовані та динамічні моделі потребують застосування більш гнучких інструментів бізнес-діагностики, здатних враховувати поведінкові реакції споживачів і швидкі зміни ринкових умов. Це зумовлює необхідність розширення аналітичної перспективи від ізольованого фінансового оцінювання до комплексного аналізу впливу цінових рішень на різні виміри ефективності маркетингового проекту.

У такому контексті ціна виконує багатовимірну функцію, впливаючи не лише на дохід і прибуток, але і на сприйняття продукту, рівень залученості та утримання клієнтів, а також загальну результативність маркетингового проекту. Взаємозв'язок ціни з ключовими управлінськими параметрами доцільно розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних впливів, у межах якої будь-яка зміна ціни ініціює ланцюгову реакцію фінансових і поведінкових наслідків. Така логіка узагальнено відображена на рисунку 1, де проілюстровано роль ціни як інтегрованого чинника впливу на ефективність маркетингового проекту.

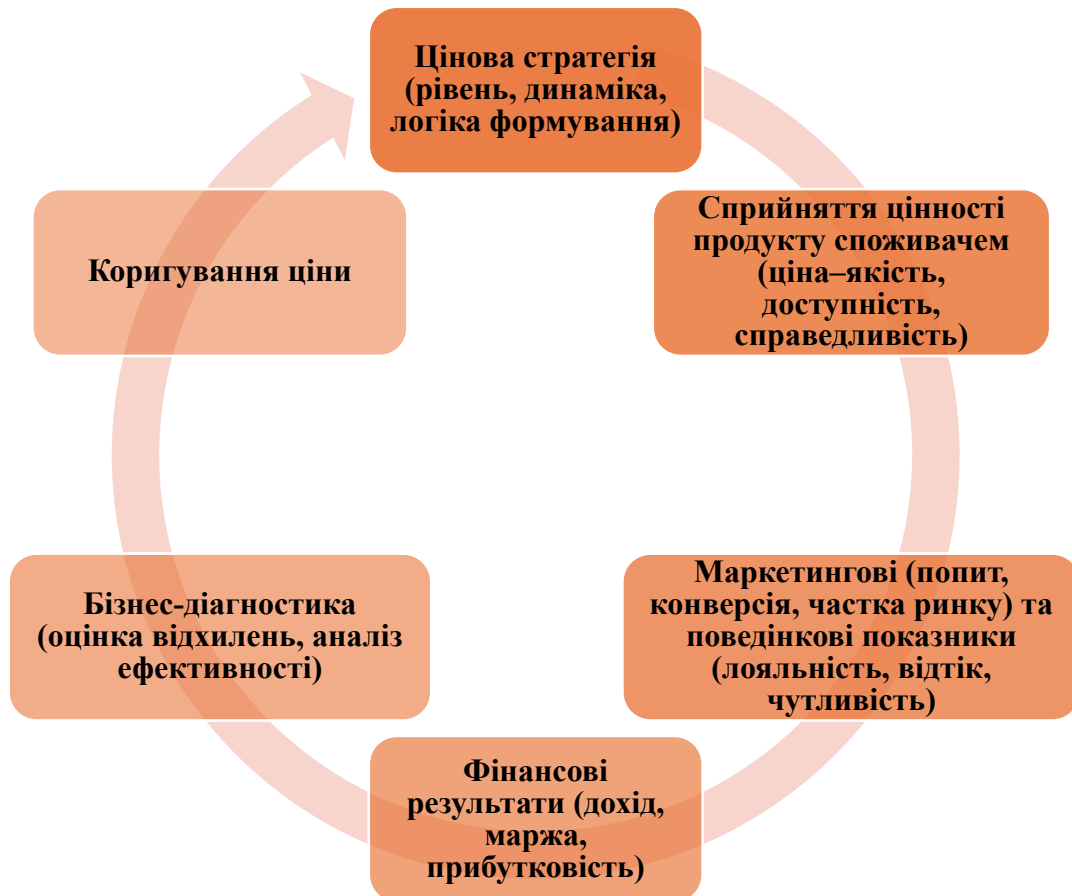


Рис. 1. Вплив ціни на ключові параметри ефективності маркетингового проєкту

*Джерело: розробка авторів.*

Запропонована концептуальна інтерпретація взаємозв'язку ціни й ефективності маркетингового проєкту ґрунтується на розгляді ціни як інтегрованого управлінського чинника, що поєднує фінансові, маркетингові та поведінкові аспекти результативності. У межах цієї логіки формування цінової стратегії визначає сприйняття споживчої цінності продукту, яке безпосередньо впливає на маркетингові та поведінкові показники, а через них і на фінансові результати проєкту. Одержані в процесі бізнес-діагностики результати формують зворотний зв'язок і слугують підґрунтям для коригування цінових рішень у межах адаптивного управління маркетинговим проєктом. Таким чином, стратегія ціноутворення має розглядатися не як разове управлінське рішення, а як динамічний інструмент, ефективність якого



не може бути адекватно оцінена виключно за підсумковими фінансовими результатами. Динамічність ринкових умов, зміна споживчих очікувань і зростання ролі поведінкових чинників зумовлюють необхідність застосування гнучких підходів до бізнес-діагностики, здатних забезпечити безперервний аналіз впливу цінових рішень у коротких управлінських циклах. У цьому контексті особливої актуальності набуває *agile*-підхід, який дозволяє інтегрувати діагностичні процедури безпосередньо в процес управління маркетинговими проєктами та забезпечити своєчасне коригування стратегічних і тактичних рішень.

*Agile*-підхід сформувався як методологія управління в умовах високої невизначеності та поступово вийшов за межі IT-проєктів, поширившись на стратегічне й операційне управління. Його концептуальною основою є гнучке реагування на зміни, ітеративне уточнення управлінських рішень і постійне узгодження дій із фактичними результатами й очікуваннями стейкхолдерів [3; 4]. Ключовим принципом *agile* є ітеративність, що передбачає поділ управлінського процесу на короткі цикли планування, реалізації, оцінювання та коригування. Такий підхід мінімізує ризики стратегічних помилок і забезпечує адаптацію управління до змін зовнішнього середовища, зміщуючи акцент із жорсткого дотримання планів на досягнення управлінського ефекту з урахуванням реакції ринку. Важливою складовою *agile* є швидкий зворотний зв'язок, який формується на основі системи фінансових, маркетингових і поведінкових показників та забезпечує безперервний управлінський цикл із можливістю перегляду рішень на будь-якому етапі їх реалізації.

Застосування *agile*-підходу до ціноутворення трансформує ціну зі статичного параметра в динамічний управлінський процес, що коригується на основі постійного моніторингу реакції споживачів і змін ринкового середовища [3; 4]. У межах маркетингових проєктів це забезпечує проактивне управління ефективністю цінових рішень. Перевагою *agile* є інтеграція фінансових і маркетингових показників у коротких аналітичних циклах, що



дозволяє оцінювати ефективність ціни не лише за фінансовими результатами, а і з урахуванням поведінкових характеристик попиту, рівня прийняття ціни та утримання клієнтів [3; 4]. Унаслідок цього бізнес-діагностика цінових стратегій переходить від ретроспективного аналізу до безперервного ітеративного оцінювання, в межах якого цінові рішення розглядаються як гіпотези, що послідовно перевіряються та коригуються відповідно до реакції ринку. Узагальнену модель *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики стратегій ціноутворення подано на рисунку 2.



Рис. 2. Agile-орієнтована логіка бізнес-діагностики стратегій ціноутворення

Джерело: розробка авторів.

Візуалізація відображає замкнений управлінсько-аналітичний цикл *agile*-бізнес-діагностики, в межах якого цінові рішення формалізуються як гіпотези та проходять послідовні етапи перевірки. Вихідною ланкою циклу є формування гіпотези ціноутворення щодо рівня ціни й очікуваного впливу на попит, сприйняття цінності продукту та фінансові результати маркетингового проєкту. Для її верифікації визначається система цільових показників, що



служує аналітичною основою діагностичного процесу. Реалізація цінової стратегії здійснюється в межах коротких діагностичних циклів, які забезпечують оперативний збір інформації про реакцію ринку. Оцінювання результатів ґрунтується на зіставленні фактичних і цільових значень показників, що дозволяє ідентифікувати відхилення й обґрунтувати подальше коригування цінових рішень, формуючи зворотний зв'язок і наступну ітерацію бізнес-діагностики. У такій логіці ефективність стратегій ціноутворення трактується не як разово зафіксований фінансовий результат, а як динамічний процес формування управлінського ефекту в послідовних ітераціях, що відображають адаптацію споживчої поведінки та здатність ціни створювати й утримувати цінність у часі.

Відповідно, система показників набуває ключового значення, оскільки забезпечує інтеграцію фінансових, маркетингових і поведінкових ефектів цінових рішень. Вона трансформується з інструменту контролю в засіб управлінської навігації, що дозволяє своєчасно інтерпретувати відхилення й обґрунтовувати коригування цінової стратегії в межах *agile*-циклу. З огляду на це, показники *agile*-діагностики ефективності ціноутворення доцільно структурувати за функціональними блоками відповідно до ключових вимірів управлінського впливу ціни. Такий підхід формує аналітичну основу комплексного оцінювання результатів маркетингових проєктів у коротких діагностичних циклах і відображений у таблиці 2.

**Таблиця 2**

Система показників *agile*-діагностики ефективності стратегій ціноутворення

Показник	Управлінська інтерпретація	Роль у діагностичному циклі
<b>Фінансовий блок</b>		
Маржинальність	Відображає ефективність формування ціни відносно витрат	Оцінка фінансової доцільності цінового рішення
Прибутковість	Характеризує кінцевий економічний результат	Виявлення відхилень від цільових орієнтирів
Дохід на клієнта	Показує здатність ціни генерувати дохід у розрахунку на споживача	Порівняння альтернативних цінових рішень



Показник	Управлінська інтерпретація	Роль у діагностичному циклі
<b>Маркетинговий блок</b>		
Рівень конверсії	Відображає реакцію ринку на встановлену ціну	Оцінка привабливості цінової пропозиції
Еластичність попиту	Характеризує чутливість попиту до зміни ціни	Визначення меж коригування ціни
Рівень прийняття ціни	Відображає відповідність ціни споживчій цінності	Аналіз узгодженості ціни з позиціонуванням
<b>Поведінковий блок</b>		
Цінова чутливість	Показує реакцію клієнтів на зміну ціни	Оцінка ризиків втрати клієнтів
Рівень відтоку	Характеризує втрату клієнтів унаслідок цінових рішень	Виявлення негативних ефектів ціноутворення
Рівень утримання	Відображає стабільність клієнтської бази	Оцінка довгострокової ефективності

Джерело: розробка авторів.

Представлена система показників відображає багатовимірний характер ефективності стратегій ціноутворення в *agile*-орієнтованій бізнес-діагностиці. Фінансові показники забезпечують оцінювання безпосереднього економічного результату цінових рішень, а маркетингові відображають реакцію ринку та відповідність ціни сприйнятій цінності продукту, тоді як поведінкові індикатори дозволяють оцінити стійкість і довгострокові наслідки цінової стратегії з позицій клієнтської поведінки. Інтеграція зазначених показників у межах коротких діагностичних циклів створює можливість комплексного аналізу ефективності ціни не лише за підсумковими результатами, але і за динамікою змін у процесі реалізації маркетингового проєкту. Це забезпечує перехід від фрагментарного контролю до адаптивного управління ціноутворенням, у межах якого кожне цінове рішення розглядається як елемент безперервного управлінського процесу, що постійно уточнюється на основі аналітичного зворотного зв'язку.

З метою узагальнення переваг і потенційних обмежень застосування *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики для оцінювання ефективності стратегій ціноутворення доцільно використати SWOT-аналіз як інструмент



структурованої методичної оцінки (табл. 3). Такий підхід дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони запропонованої моделі, а також окреслити можливості її розвитку і ризики практичного застосування в управлінні маркетинговими проектами.

Таблиця 3

SWOT-аналіз *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики стратегій ціноутворення

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інтеграція фінансових, маркетингових і поведінкових показників	Підвищені вимоги до якості й оперативності даних
Ітеративний характер оцінювання ефективності	Зростання аналітичного навантаження на управлінську команду
Своєчасне виявлення відхилень і швидке коригування ціни	Складність формалізації показників поведінкових реакцій
Підвищення адаптивності цінових стратегій	Обмежена застосовність за відсутності цифрової аналітики
Орієнтація на управління в реальному часі	Ризик надмірної фрагментації управлінських рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання цифрових дашбордів і data-driven pricing	Волатильність ринку, що ускладнює інтерпретацію результатів
Інтеграція з CRM- та BI-системами	Поведінкова нестабільність споживачів
Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Опір персоналу переходу до <i>agile</i> -логіки
Адаптація моделі до різних галузей	Ризик короткострокової орієнтації на шкоду стратегічним цілям
Підтримка стратегічного контролінгу	Інформаційні шуми в коротких циклах аналізу

Джерело: розробка авторів.

SWOT-аналіз свідчить, що ключовою перевагою *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики є її здатність забезпечувати адаптивне управління ціноутворенням на основі комплексної системи показників у межах коротких аналітичних циклів. Такий підхід дозволяє поєднати фінансові результати з маркетинговими та поведінковими ефектами цінових рішень, підвищуючи обґрунтованість управлінських коригувань у процесі реалізації маркетингових проектів. Водночас результативність застосування *agile*-бізнес-діагностики



значною мірою визначається рівнем цифрової зрілості підприємства, доступністю якісної аналітичної інформації і готовністю управлінської команди функціонувати в умовах постійного уточнення рішень.

Виявлені слабкі сторони та потенційні загрози не нівелюють практичної цінності запропонованого підходу, а радше окреслюють межі його доцільного застосування та напрями подальшого методичного розвитку. Зокрема, ефективність *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики потребує поєднання гнучкості ітеративного управління зі стратегічною узгодженістю цінових рішень, що дозволяє уникнути надмірної реактивності та забезпечити стійкість результатів у довгостроковій перспективі. У сукупності це формує цілісне методичне підґрунтя для використання *agile*-бізнес-діагностики як інструменту підвищення ефективності стратегій ціноутворення в управлінні маркетинговими проєктами.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики як інструменту підвищення ефективності стратегій ціноутворення в управлінні маркетинговими проєктами. Доведено, що в умовах динамічного ринкового середовища традиційні підходи до оцінювання ефективності ціни, орієнтовані переважно на підсумкові фінансові результати, є недостатніми для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сформовано методичний підхід до бізнес-діагностики стратегій ціноутворення, який ґрунтується на ітеративній логіці *agile* та передбачає розгляд цінових рішень як гіпотез, що послідовно перевіряються в межах коротких діагностичних циклів. Запропонована модель дозволяє інтегрувати фінансові, маркетингові та поведінкові аспекти ефективності ціни, забезпечуючи комплексне бачення результатів реалізації маркетингових проєктів у динаміці. Розроблено систему показників *agile*-діагностики ефективності ціноутворення, структуровану за функціональними блоками, що відображають ключові виміри управлінського впливу ціни. Обґрунтовано, що поєднання фінансових, маркетингових і



поведінкових індикаторів створює аналітичну основу для адаптивного коригування цінових стратегій та знижує ризик одновимірної інтерпретації ефективності управлінських рішень. Проведений SWOT-аналіз дозволив узагальнити переваги та обмеження *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики, визначивши умови її доцільного застосування. Встановлено, що ефективність запропонованого підходу значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, якості аналітичної інформації і здатності управлінської команди поєднувати гнучкість ітеративного управління зі стратегічною узгодженістю цінових рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію *agile*-орієнтованої бізнес-діагностики в різних галузях та уточнення галузевих особливостей застосування запропонованого підходу.

### Список використаних джерел

1. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02> (дата звернення 10.10.2025).
2. Букало Н. А. Дослідження маркетингової політики ціноутворення підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 2, № 38. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-112-118> (дата звернення 10.10.2025).
3. Аджайл-методологія: робота за аджайлом у нетехнічних командах. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/agile-methodology/> (дата звернення 10.10.2025).
4. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (дата звернення 10.10.2025).



5. Mejeed S. H., Aljanabi A. R. A., Kasem J. M. The mediating role of marketing agility on the relationship between entrepreneurial resilience, absorptive capacity, and new product performance. *International Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 29, No. 03n04. Article 2550015. DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391962550015X> (дата звернення 10.10.2025).
6. Vesterinen M., Mero J., Skippari M. Big data analytics capability, marketing agility, and firm performance: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2025. Vol. 33, No. 2. P. 310–330. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2322600> (дата звернення 10.12.2025).
7. Haverila M., Haverila K. C., McLaughlin C. The impact of perceived knowledge on marketing agility in the context of big data: role of deployment level. *European Journal of Management Studies*. 2025. Vol. 30, No. 1. P. 3–29. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMS-06-2024-0059> (дата звернення 10.10.2025).
8. Oltra I., Camarero C., San José R. Agility in marketing teams: an analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 187. Article 115054. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115054> (дата звернення 10.10.2025).
9. Ecim D., Maroun W., Ferreira C. Aligning key performance indicators with integrated thinking principles: insights from academic literature and South African organisations' extra-financial reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2025. Vol. 32, No. 3. P. 4270–4294. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3176> (дата звернення 10.10.2025).
10. Nunes F., Alexandre E., Gaspar P. D. Implementing key performance indicators and designing dashboard solutions in an automotive components company: a case study. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 8. Article 175. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080175> (дата звернення 10.10.2025).
11. Shahabikargar M., Beheshti A., Zhang X., Foo J., Jolfaei A. A comprehensive survey on customer churn analysis studies. *Journal of Information and Telecommunication*. 2025. DOI:



<https://doi.org/10.1080/24751839.2025.2528440> (дата звернення 10.10.2025).

12. Lu W., Guan H., Feng T. Value of personalized pricing in customer retention. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11518-025-5712-6> (дата звернення 10.10.2025).

13. Statistical challenges in online controlled experiments: a review of A/B testing methodology / N. Larsen et al. *The American Statistician*. 2024. Vol. 78, No. 2. P. 135–149. DOI: <https://doi.org/10.1080/00031305.2023.2257237> (дата звернення 10.10.2025).

14. The ethics of online controlled experiments (A/B testing) / A. Polonioli et al. *Minds & Machines*. 2023. Vol. 33. P. 667–693. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11023-023-09644-y> (дата звернення 10.10.2025).

15. Бабух І. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 328–332. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-57> (дата звернення 10.10.2025).

16. Global pricing strategies in product management: enhancing product competitiveness and market positioning / C. P.-M. Ewim et al. *Engineering and Technology Journal*. 2025. Vol. 10, No. 2. P. 3907–3918. DOI: <https://doi.org/10.47191/etj/v10i02.20> (дата звернення 10.10.2025).

17. Ascani I., Ancillai C. Social media marketing and performance measurement: does it take two to tango? *Review of Managerial Science*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00891-0> (дата звернення 10.10.2025).

18. Scholtz S. E. Sacrifice is a step beyond convenience: a review of convenience sampling in psychological research in Africa. *SA Journal of Industrial Psychology / SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*. 2021. Vol. 47. Article a1837. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1837> (дата звернення 10.10.2025).



19. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення КРІ та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65> (дата звернення 10.10.2025).

20. Сотник А. А. Інтеграція маркетингових досліджень у планування бізнес-процесів ціноутворення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415402> (дата звернення 10.10.2025).