

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.53>

УДК 658.8:005.8:005.591.6

V. O. Kotlubay,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4560-7063>*

M. B. Zhrebchuk,

*студентка 1-го курсу магістратури
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3753-6244>*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ AGILE-ПІДХОДІВ

V. Kotlubay,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Management,*

National University “Odessa Law Academy”, Odessa, Ukraine

M. Zhrebchuk,

first-year master’s student, Faculty of Judicial and International Law

National University “Odessa Law Academy,” Odessa, Ukraine

TRANSFORMATION OF MARKETING PROJECT MANAGEMENT PROCESS BASED ON AGILE APPROACHES

У статті досліджено процес трансформації управління маркетинговими проєктами на основі Agile-підходів в умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючої невизначеності. Розглянуто еволюцію підходів до управління маркетинговими проєктами від традиційних каскадних моделей до гнучких методологій. Проаналізовано обмеження класичних Agile-фреймворків - Scrum, Kanban при їх застосуванні у маркетинговій діяльності, зокрема недостатнє врахування креативних процесів, високий вплив зовнішнього середовища та критичну залежність від оперативної аналітики. Визначено ключові характеристики ефективного управління маркетинговими проєктами в умовах невизначеності, серед яких гнучкість, адаптивність, швидкість реагування та орієнтація на дані. Запропоновано адаптовану модель «Marketing Agile Loop» (MAL), що базується на циклічному підході «гіпотеза, експеримент, дані, адаптація» та передбачає заміну традиційного плану виконання робіт на гіпотезно-орієнтоване планування. Визначено відмінності запропонованої моделі від існуючих аналогів, зокрема інтеграцію A/B тестування в структуру спринту та паралельне управління креативними процесами. Розглянуто практичні аспекти впровадження моделі MAL у digital-маркетингу, SMM та рекламних кампаніях. Доведено, що впровадження запропонованого підходу дозволяє скоротити час тестування маркетингових гіпотез, зменшити ризики неефективних витрат та підвищити адаптивність маркетингових команд до змін зовнішнього середовища. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі розробки методичних підходів до кількісної оцінки ефективності Agile-практик у маркетингу.

This article examines the process of transforming marketing project management based on Agile approaches in a dynamic business environment characterized by growing uncertainty. It explores the evolution of marketing project management approaches from traditional waterfall models to agile methodologies. The limitations of classic Agile frameworks - Scrum and Kanban

- when applied to marketing activities are analyzed, specifically the insufficient consideration of creative processes, the high influence of the external environment, and critical dependence on operational analytics. The key characteristics of effective marketing project management in conditions of uncertainty are identified, including flexibility, adaptability, responsiveness, and data-driven decision-making. An adapted "Marketing Agile Loop" (MAL) model is proposed, based on the cyclical "hypothesis, experiment, data, adaptation" approach and involving the replacement of traditional work plans with hypothesis-driven planning. The differences between the proposed model and existing analogues are identified, in particular the integration of A/B testing into the sprint structure and parallel management of creative processes. Identifies the transformation of roles within marketing teams as a key outcome of Agile implementation. Unlike the traditional linear hierarchy and rigid division of responsibilities, the Agile environment introduces new functions and modifies existing ones towards greater accountability for results, autonomy in decision-making, and close cross-functional interaction. Specifically, the adapted model proposes the introduction of a "Marketing Agile Master" – a specialist who combines the functions of an Agile coach, analyst, and creative producer, coordinating work between analytical, creative, and media departments while managing a "two-speed" process that simultaneously pursues long-term strategic goals and short tactical sprints. Practical aspects of implementing the MAL model in digital marketing, SMM, and advertising campaigns are examined. It is demonstrated that implementing the proposed approach reduces the time required to test marketing hypotheses, minimizes the risk of ineffective spending, and enhances the adaptability of marketing teams to changes in the external environment. Prospects for further research are identified in the development of methodological approaches for the quantitative assessment of the effectiveness of Agile practices in marketing.

***Ключові слова:** управління маркетинговими проєктами, Agile-підходи, гіпотезно-орієнтоване планування, трансформація управління, digital-маркетинг, адаптивні моделі управління, спринт, гнучкі методології, маркетингові гіпотези.*

***Keywords:** marketing project management, Agile approaches, hypothesis-oriented planning, management transformation, digital marketing, adaptive management models, sprint, flexible methodologies, marketing hypotheses.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та швидкими змінами ринкових умов, що обумовлює необхідність трансформації підходів до управління маркетинговими проєктами. В умовах цифровізації економіки маркетингові проєкти стають значно коротшими за тривалістю реалізації, більш гнучкими за змістом та суттєво залежними від обробки даних у режимі реального часу. Наведене, у свою чергу, зумовлює зростання вимог до швидкості прийняття управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін поведінки споживачів.

Традиційні підходи до управління проєктами, зокрема каскадна модель Waterfall, яка передбачає послідовне проходження етапів планування, реалізації та контролю, дедалі частіше демонструють свою обмеженість у контексті маркетингової діяльності. Жорстка структурованість, тривалі цикли планування та недостатня гнучкість таких підходів ускладнюють своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, що знижує ефективність маркетингових заходів.

У відповідь на зазначені виклики значного поширення набули гнучкі методології управління, зокрема Agile-підходи, які довели свою ефективність у сфері інформаційних технологій. Водночас у маркетинговій практиці їх впровадження має фрагментарний та несистемний характер. Адаптація Agile до специфіки маркетингових проєктів часто здійснюється без урахування

особливостей креативних процесів, поведінкових факторів споживачів та необхідності швидкого тестування гіпотез, що обмежує потенціал цих підходів. Відсутність адаптованих моделей управління призводить до зниження ефективності маркетингових інвестицій, збільшення часу реагування на зміни ринку та втрати конкурентних позицій.

Таким чином, виникає проблема, яка полягає у відсутності комплексного та системного підходу до інтеграції Agile-методологій у процес управління маркетинговими проектами з урахуванням їх специфіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації управління маркетинговими проектами та впровадження гнучких методологій, зокрема Agile-підходів, активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Інтерес становлять роботи, присвячені адаптації сучасних управлінських концепцій до умов цифровізації бізнес-середовища та зростаючої динамічності ринку.

Серед зарубіжних досліджень фундаментальне значення мають праці Котлера Ф. та Келлера К. [2], які дослідили трансформацію маркетингового менеджменту в умовах цифрової економіки, обґрунтовуючи необхідність переходу до клієнтоорієнтованих та гнучких підходів у плануванні та реалізації маркетингових стратегій. Рігбі Д., Сазерленд Дж. та Такеучі Х. [3] проаналізували можливості застосування Agile-підходів у різних сферах бізнесу, доводячи їх доцільність для підвищення адаптивності організацій та ефективності управління проектами. Friend Scott B. зі співавторами [1] у дослідженні маркетингової гнучкості в різних культурних контекстах довели, що навіть за наявності Agile-інструментів культурні особливості можуть суттєво обмежувати їх ефективність, що підкреслює важливість адаптації моделей управління до конкретного контексту. називають гнучкість найважливішою компетенцією в сучасних умовах.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження питань цифрової трансформації маркетингу та управління проектами здійснили Ілляшенко С.М. та Рудь М.П. [8], які розглянули особливості класифікації

маркетингових інновацій та обґрунтували необхідність використання сучасних інструментів аналізу даних для гнучкого реагування на зміни ринку. Бондар Ю. та Щоголева І. [6] проаналізували Agile-підприємництво як сучасний тренд у маркетингу та управлінні, визначивши ключові принципи гнучкого реагування на зміни ринкового середовища. Радченко Г., Левковська Т. та Соболева А. [11] провели порівняльний аналіз методологій Agile, Scrum та Waterfall, визначивши особливості застосування Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, подальшого розвитку потребують питання комплексної трансформації процесу управління маркетинговими проектами на основі Agile-підходів, зокрема в частині їх системної інтеграції у маркетингову діяльність економічних суб'єктів, врахування специфіки креативних процесів та поведінкових аспектів споживачів, а також розробки адаптованих моделей управління, що поєднують гнучкість, аналітичність та стратегічну орієнтацію.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження трансформації процесу управління маркетинговими проектами в умовах впровадження Agile-підходів, а також розробка та обґрунтування авторського підходу до їх ефективної інтеграції у маркетингову діяльність.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі управління проектами розглядається крізь призму як традиційних, так і гнучких підходів, що формують різні концептуальні основи організації діяльності економічного суб'єкта. Особливого поширення набули Agile-методології, зокрема Scrum та Kanban, які передбачають ітеративність, адаптивність та орієнтацію на швидке отримання результату. Дані підходи довели свою ефективність у сфері інформаційних технологій, де результат діяльності може бути чітко структурований, а процеси -формалізовані. Водночас, у межах маркетингового менеджменту специфіка діяльності суттєво відрізняється від ІТ-сфери [10]. Маркетингові проекти характеризуються високим рівнем невизначеності, значною роллю креативних процесів та залежністю від поведінкових факторів

споживачів. У цьому контексті застосування класичних Agile-фреймворків без адаптації є обмеженим, оскільки вони орієнтовані переважно на розробку продуктів, а не на управління комунікаційними та поведінковими процесами. У більшості досліджень Agile розглядається як універсальний інструмент підвищення ефективності управління проектами [6]. Проте такі підходи недостатньо враховують специфіку маркетингової діяльності, зокрема відсутність чітко визначених результатів на початкових етапах, складність формалізації креативних завдань та необхідність постійного врахування змін зовнішнього середовища, включаючи тренди, соціальні медіа та динаміку споживчого попиту [4].

З одного боку, Agile-методології не повною мірою враховують креативний характер маркетингу та поведінкові аспекти споживачів, а з іншого - традиційний маркетинговий менеджмент не забезпечує необхідного рівня гнучкості та адаптивності. Наведене зумовлює необхідність розробки адаптованих підходів до управління маркетинговими проектами, які б поєднували переваги Agile із урахуванням специфіки маркетингової діяльності.

Традиційний підхід до управління маркетинговими проектами базується на послідовній реалізації основних етапів: планування, виконання та контролю. На етапі планування визначаються цілі, бюджет, цільова аудиторія та канали комунікації. Реалізація передбачає виконання запланованих маркетингових заходів, тоді як контроль спрямований на оцінку отриманих результатів та їх відповідність встановленим цілям.

Однак в умовах сучасного динамічного середовища такий підхід демонструє низку суттєвих обмежень. Зокрема, довготривалі цикли планування знижують швидкість реагування на зміни ринку, жорстка послідовність етапів ускладнює внесення коректив у процесі реалізації, а відсутність гнучкості обмежує можливості адаптації до змін поведінки споживачів та зовнішніх факторів. Це призводить до зниження ефективності маркетингових проєктів та втрати актуальності прийнятих рішень [2].

Впровадження Agile-підходів зумовлює суттєву трансформацію процесу управління маркетинговими проектами, що проявляється у зміні логіки планування, реалізації та контролю.

Насамперед трансформується процес планування, який набуває ітеративного характеру. Замість довгострокового детального плану формується система коротких циклів – спринтів, у межах яких уточнюються завдання відповідно до поточних результатів та змін ринкового середовища. Контроль переходить від постфактум оцінки до безперервного моніторингу показників ефективності в режимі реального часу, що забезпечує можливість оперативного коригування дій [7]. Комунікація в команді стає більш інтенсивною та регулярною, що сприяє підвищенню узгодженості дій та швидкості прийняття рішень. Крім того, відбувається трансформація ролей учасників процесу. Маркетолог виконує не лише функції виконавця, а й частково бере на себе роль product owner, формуючи бачення цінності для споживача та пріоритетність завдань [1]. Команди стають кросфункціональними, що дозволяє поєднувати різні компетенції для більш ефективної реалізації маркетингових ініціатив.

Змінюється також підхід до формування результату маркетингової діяльності. Замість реалізації повномасштабних кампаній застосовується концепція мінімально життєздатного продукту – MVP кампанії, що передбачає запуск обмежених за обсягом маркетингових активностей з подальшим їх удосконаленням. Важливу роль відіграє постійне тестування маркетингових гіпотез, зокрема за допомогою A/B тестування, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, Agile-підходи забезпечують перехід від жорстко регламентованого процесу управління до гнучкої, адаптивної системи, орієнтованої на швидке реагування на зміни та створення цінності для споживача. Водночас проведений аналіз наукових підходів дозволяє виявити низку обмежень їх застосування у сфері маркетингових проектів. Зокрема, існуючі Agile-фреймворки здебільшого орієнтовані на продуктову розробку

та не повною мірою враховують специфіку маркетингової діяльності, яка характеризується високим рівнем невизначеності, креативною складовою та значною залежністю від поведінкових факторів споживачів і зовнішнього середовища.

Крім того, у практиці управління маркетинговими проєктами спостерігається недостатній рівень формалізації процесів тестування гіпотез та інтеграції аналітичних даних у процес прийняття управлінських рішень. Наведене зумовлює необхідність розробки адаптованого підходу, який би поєднував гнучкість Agile із урахуванням особливостей маркетингової діяльності та забезпечував системність процесу управління.

З огляду на зазначене, авторами запропоновано адаптовану модель управління маркетинговими проєктами «Marketing Agile Loop» (MAL), що базується на циклічному підході «гіпотеза → експеримент → дані → адаптація». На відміну від класичних Agile-фреймворків, у запропонованій моделі акцент зміщується з традиційного планування виконання робіт на гіпотезно-орієнтоване планування, що забезпечує більш високий рівень гнучкості та адаптивності маркетингових рішень. Порівняльний аналіз традиційного, Agile та MAL-підходів до управління маркетинговими проєктами представлено у табл. 1.

Важливо зазначити, що запропонований підхід змінює не лише інструментарій управління, але й саму логіку прийняття рішень у маркетингових проєктах.

Якщо в традиційних та класичних Agile-підходах управління орієнтоване на виконання заздалегідь визначеного обсягу робіт, то в моделі MAL управлінський процес фокусується на генерації та перевірці ціннісних гіпотез, що формують основу маркетингової стратегії. Це забезпечує перехід від процесно-орієнтованого до результатно-орієнтованого управління.

На відміну від існуючих адаптацій Agile для маркетингу наприклад, Agile Marketing від Atlassian або Scrumban для маркетингових команд, модель MAL орієнтована не на управління завданнями, а на управління гіпотезами.

Тобто дозволяє інтегрувати А/В тестування безпосередньо в структуру спринту, а не виносити його в окремий процес.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до управління маркетинговими проєктами

Критерій	Традиційний підхід (Waterfall)	Agile-підхід (Scrum/Kanban)	Marketing Agile Loop (MAL)
Планування	Довгострокове, фіксоване	Ітеративне, гнучке	Гіпотезно-орієнтоване
Тривалість циклу	Весь проєкт (місяці)	Спринт (1-4 тижні)	Короткі спринти (1-2 тижні)
Джерело рішень	Затверджений план	Власник продукту (Product Owner)	Дані попередніх ітерацій
Роль даних	Обмежена, переважно звітна	Постійний аналіз	Критична - кожна ітерація завершується аналізом
Вплив зовнішнього середовища	Низький (ігнорується)	Середній	Високий (інтегрований у процес)
Креативність	Обмежена регламентами	Частково врахована	Визначальний фактор

Джерело: складено авторами на основі [7; 10; 11]

Ключовою відмінністю запропонованої моделі є заміна традиційного «плану виконання робіт» на гіпотезно-орієнтоване планування. Якщо в класичному Agile команда відповідає на питання «що ми зробимо за цей спринт?», то в моделі MAL - «які маркетингові гіпотези ми перевіримо за цей спринт?».

Така зміна логіки дозволяє:

- знизити ризик неефективних витрат на контент або рекламу;
- скоротити час від появи ідеї до отримання статистично значущих даних;

– підвищити передбачуваність результатів навіть в умовах високої невизначеності.

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що запропонована модель сприяє підвищенню ефективності використання маркетингових ресурсів, мінімізації невизначеності та формуванню адаптивної системи прийняття рішень, що є критично важливим в умовах цифрового середовища.

Процес управління маркетинговим проектом за моделлю MAŁ можна представити у вигляді послідовно-циклічної моделі, що відображає взаємозв'язок основних етапів. При цьому важливо підкреслити, що кожен етап моделі є взаємопов'язаним і не має жорсткої лінійної послідовності, що відрізняє її від традиційних підходів. Основною характеристикою моделі є її циклічність, яка забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень на основі нових даних (рис. 1).



Рис. 1. Циклічна модель управління маркетинговими проектами

«Marketing Agile Loop»

Джерело: побудовано авторами

Представлена модель ілюструє, що управління маркетинговим проектом в умовах невизначеності має будуватися не на жорсткому слідуванні плану, а на постійному циклі. Кожен спринт завершується не просто звітом про виконану роботу, а прийняттям рішення щодо подальшої долі перевірених гіпотез: підтвержені – масштабуються, непідтвержені – відхиляються, а на основі отриманих інсайтів формулюються нові гіпотези для наступного циклу.

Додатковою особливістю моделі MAL є введення ролі «Marketing Agile-майстра» – фахівця, який поєднує функції Agile-коуча, аналітика та креативного продюсера.

Для наочності систематизуємо трансформацію ролей учасників маркетингової команди при переході до моделі MAL (табл. 2).

Таблиця 2. Трансформація ролей учасників маркетингової команди при переході до моделі MAL

Традиційна роль	Роль у моделі MAL	Ключова зміна функцій
Керівник проекту	Marketing Product Owner	Від контролю виконання плану – до управління беклогом гіпотез та відповідальності за KPI
Маркетолог-виконавець	Крос-функціональний маркетолог	Від реалізації регламентованих завдань – до самостійного тестування гіпотез на основі даних
Аналітик (постфактум)	Sprint Data Analyst	Від звітування за результатами кампанії – до безперервного моніторингу метрик у реальному часі
Креативний директор / дизайнер	Креативний генератор гіпотез	Від розробки контенту за планом – до формулювання гіпотез у паралельному потоці поза спринтом
SMM-спеціаліст / Медіапланер	Гіпотез-тестер та Sprint Budget Manager	Від фіксованого контент-плану і медіаплану – до тестування форматів і гнучкого перерозподілу бюджету між гіпотезами
(відсутня)	Marketing Agile-майстер	Нова роль: координація між аналітичним, креативним і медійним відділами; управління «двошвидкісним» процесом

Джерело: складено авторами

Як свідчать дані таблиці 2, модель MAL не лише змінює інструментарій управління, а й принципово трансформує організаційну структуру маркетингової команди: лінійна ієрархія замінюється мережевою взаємодією,

а виконавська функція поступається місцем аналітичній відповідальності за результат кожного спринту.

На відміну від традиційного Scrum-майстра, ця роль передбачає:

- координацію роботи між аналітичним, креативним та медійним відділами;
- забезпечення зворотного зв'язку між даними та творчими рішеннями;
- управління «двошвидкісним» процесом - одночасне ведення довгострокової стратегічної мети та коротких тактичних спринтів.

Введення даної ролі дозволяє подолати розрив між аналітичною та креативною складовими маркетингової діяльності, що є однією з ключових проблем традиційних підходів. Таким чином, Marketing Agile-майстер виступає інтегруючим елементом, який забезпечує узгодженість стратегічних цілей, тактичних дій та отриманих результатів.

Особливістю MAL є вирішення суперечності між жорсткою структурою спринту та непередбачуваністю креативних процесів. У запропонованій моделі креативні завдання, генерація ідей, розробка концепцій виконуються паралельним потоком, без прив'язки до спринту, але з обов'язковим входом у наступний спринт у вигляді сформульованих гіпотез.

На першому етапі команда на основі даних попереднього спринту або ринкової аналітики формулює три гіпотези. Кожна гіпотеза має чітке формулювання: «якщо ми зробимо X, то отримаємо Y, тому що Z». Наприклад: «якщо ми використаємо відеокреатив замість статичного зображення, то CTR зросте на 15%, тому що відео краще привертає увагу в стрічці новин». При цьому важливою умовою ефективності даного етапу є чітка операціоналізація гіпотез, що передбачає визначення не лише очікуваного результату, але й критеріїв його досягнення. Гіпотези повинні бути вимірюваними, обмеженими в часі та безпосередньо пов'язаними з ключовими показниками ефективності маркетингової діяльності, що дозволяє забезпечити їх об'єктивну перевірку.

На другому етапі визначаються метрики для перевірки кожної гіпотези (CTR, CR, CPL, ER тощо), встановлюється тривалість спринту та розподіляється бюджет рівномірно між усіма гіпотезами. Вибір метрик залежить від цілей конкретного маркетингового проєкту та етапу взаємодії зі споживачем. Крім того, рівномірний розподіл бюджету між гіпотезами на початковому етапі дозволяє мінімізувати ризики та уникнути передчасного інвестування в неперевірені рішення.

На третьому етапі всі три гіпотези тестуються паралельно. Наприклад, запускаються три різні варіанти рекламних оголошень або контенту, кожен з яких відповідає одній гіпотезі. Важливо, що тестування відбувається одночасно, а не послідовно, що дозволяє суттєво скоротити загальний час перевірки. При цьому для забезпечення достовірності результатів тестування необхідно дотримуватися принципу ізольованості змінних, коли відмінності між варіантами обмежуються лише одним елементом наприклад, форматом креативу або текстом оголошення. Наведене дозволить більш точно визначити вплив кожного фактора на кінцевий результат.

На четвертому етапі після завершення спринту команда аналізує отримані дані за визначеними метриками. Гіпотези, що підтвердилися, чії показники досягли або перевищили очікувані значення, масштабуються - тобто на них спрямовується більша частина бюджету наступного спринту. Гіпотези, що не підтвердилися, відхиляються. Отримані інсайти наприклад, «відео працює краще, ніж зображення», стають основою для формулювання нових, більш точних гіпотез у наступному циклі. Аналіз результатів здійснюється не лише на основі абсолютних показників, але й із використанням порівняльного підходу та динаміки змін, що дозволяє виявити приховані закономірності поведінки споживачів. Особливого значення набуває інтерпретація отриманих інсайтів, яка формує основу для подальших управлінських рішень.

У digital-маркетингу за такою логікою тестуються гіпотези щодо ефективності різних форматів контенту, каналів комунікації та способів взаємодії з аудиторією, що дозволяє оперативно визначати найбільш

результативні інструменти просування. У сфері SMM перевіряються гіпотези щодо заголовків, часу публікацій, візуальних рішень, а також форматів взаємодії з користувачами, що сприяє підвищенню рівня залученості аудиторії.

У межах рекламних кампаній тестуються гіпотези щодо впливу креативів, текстів оголошень, форматів реклами та налаштувань таргетингу на ключові показники ефективності, CTR, конверсія, вартість залучення клієнта. Наведене дозволить не лише визначити найбільш ефективні рекламні рішення, але й оптимізувати розподіл маркетингового бюджету в реальному часі.

Загалом застосування моделі Marketing Agile Loop у різних напрямках маркетингової діяльності забезпечить можливість системного тестування управлінських рішень, підвищення точності прогнозування результатів та формування гнучкої адаптивної стратегії просування в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Незважаючи на переваги запропонованої моделі Marketing Agile Loop, її практичне застосування пов'язане з низкою обмежень та потенційних ризиків, які необхідно враховувати при впровадженні в діяльність економічних суб'єктів. Ефективність моделі значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення. Недостатній рівень збору, обробки або інтерпретації даних може призвести до формування некоректних висновків та прийняття неефективних управлінських рішень. У цьому контексті особливої важливості набуває наявність відповідних інструментів аналітики та кваліфікованих фахівців. Існує ризик надмірної фрагментації маркетингової діяльності. Орієнтація на короткі цикли тестування та окремі гіпотези може ускладнювати забезпечення стратегічної цілісності маркетингової політики економічного суб'єкта. Це вимагає додаткового узгодження між довгостроковими цілями та короткостроковими експериментами. Впровадження моделі MAL потребує змін в організаційній культурі економічного суб'єкта. Перехід до гіпотезно-орієнтованого управління передбачає готовність до постійних змін, прийняття невизначеності та можливих невдач, що не завжди відповідає традиційним підходам до управління.

Крім того, важливим обмеженням є складність оцінки результатів у короткостроковій перспективі. Не всі маркетингові активності дають миттєвий ефект, що може ускладнювати інтерпретацію результатів окремих спринтів та прийняття рішень щодо подальших дій.

Водночас зазначені обмеження не знижують доцільності використання запропонованої моделі, а визначають напрями її подальшого вдосконалення та адаптації до специфіки діяльності конкретних економічних суб'єктів.

Висновок. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що трансформація процесу управління маркетинговими проєктами на основі Agile-підходів відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища. На відміну від традиційного підходу, де домінує лінійна ієрархія та жорсткий розподіл обов'язків, Agile-середовище передбачає появу нових ролей, а також трансформацію існуючих ролей у бік підвищення відповідальності за результат, автономності прийняття рішень та тісної міжфункціональної взаємодії. Така трансформація ролей забезпечує швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища та підвищує рівень залученості команди.

Agile-підхід змінює логіку прийняття управлінських рішень у маркетингових проєктах. Якщо в традиційній моделі рішення ґрунтуються на затвердженому довгостроковому плані, то в Agile-середовищі основою для прийняття рішень виступають дані, отримані в результаті попередніх ітерацій. Тобто це дозволяє забезпечити перехід від інтуїтивного до data-driven управління маркетинговими проєктами, що підвищує обґрунтованість та передбачуваність результатів навіть в умовах високої невизначеності.

Запропонована концептуальна модель «Marketing Agile Loop» (MAL) забезпечує підвищення ефективності управління маркетинговими проєктами за рахунок скорочення часу на тестування гіпотез, оптимізації використання бюджету та концентрації ресурсів на підтверджених ефективних рішеннях. Результати апробації моделі свідчать про можливість скорочення часу тестування маркетингових гіпотез, що дозволяє підвищити оперативність

реагування на зміни ринку. На відміну від традиційного підходу, де значні бюджети спрямовуються на реалізацію єдиного заздалегідь затвердженого плану, гіпотезно-орієнтоване планування дозволяє розподіляти ресурси між кількома гіпотезами, обмежуючи потенційні втрати масштабами одного спринту. Такий підхід забезпечує можливість швидкої зупинки неефективних напрямів без суттєвих фінансових втрат.

Водночас слід зазначити, що запропонована модель MAL має обмеження: вона ефективна для проєктів з високою частотою змін, такі як digital-маркетинг, SMM та менш придатна для довгострокових брендингових кампаній із тривалим циклом прийняття рішення споживачем.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методичних підходів до кількісної оцінки ефективності впровадження Agile-практик у маркетингову діяльність, а також дослідження можливостей інтеграції запропонованої моделі MAL з іншими інструментами стратегічного управління маркетингом в умовах цифровізації економіки.

Література

1. Friend Scott B., Biemans Wim, Malshe Avinash, Ranjan Kumar Rakesh, Al-Khatib Jamal. Marketing agility in high power distance cultures. Journal of Business Research. 2026. Vol. 206. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115962>.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management, Global Edition. Pearson Education, Limited. 2021. 823 p.
3. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Harvard Business Review. 2016. №94. P. 40-50.
4. Schwaber, K. and Sutherland, J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org & Scrum Inc. Friend S.B. et al., 2020. 13 p.

5. Starmark's Shift from Waterfall to Agile Drives Growth with IBM Targetprocess. Apptio. 2026. URL: <https://www.apptio.com/case-study/starmarks-shift-from-waterfall-to-agile-drives-growth-with-ibm-targetprocess/>.

6. Бондар Ю., Щоголева І. Agile-підприємництво як сучасний тренд в маркетингу та управлінні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. Вип. 3(92). С. 91-105.

7. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології agile. Development Service Industry Management. 2024. Вип. 4. С. 257-261.

8. Ілляшенко С., Рудь М. Особливості класифікації маркетингових інновацій. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2018. Вип. 30. Частина 3. С. 114-120.

9. Котлубай В., Капустян І. та Редіна Є. Цифровий маркетинг у стартап-менеджменті як стратегічний фактор підвищення інноваційності та економічної ефективності бізнесу. Наукові інновації та передові технології. 2026. С. 481-493.

10. Ніколаєнко Д., Лукияник Р., Сойма С. Методології управління проєктами: порівняльний аналіз agile, scrum та waterfall. Успіхи і досягнення у науці. 2025. Вип. 10. С. 641-656.

11. Радченко Г., Левковська Т., Соболева А. Особливості методології kanban та scrum при реалізації принципів agile-маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>.

References

1. Friend, S.B. Biemans, W. Malshe, A. Ranjan, K.R. and Al-Khatib, J. (2026), "Marketing agility in high power distance cultures", *Journal of Business Research*, vol. 206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115962>.

2. Kotler, P. and Keller, K. (2021), *Marketing Management, Global Edition*, Pearson Education Limited, London, UK.

3. Rigby, D.K. Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016), "Embracing Agile", *Harvard Business Review*, vol. 94, pp. 40-50.

4. Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020), *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, Scrum.org & Scrum Inc, Cambridge, USA.
5. Apptio (2026), “Starmark’s Shift from Waterfall to Agile Drives Growth with IBM Targetprocess”, available at: <https://www.apptio.com/case-study/starmarks-shift-from-waterfall-to-agile-drives-growth-with-ibm-targetprocess/> (Accessed 19 April 2026).
6. Bondar, Yu. and Shchoholieva, I. (2025), “Agile entrepreneurship as a modern trend in marketing and management”, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, vol. 3, no. 92, pp. 91-105.
7. Havlovska, N. Vlasiuk, I. and Shelepalo, V. (2024), “Project management based on agile methodology”, *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 257-261.
8. Illiashenko, S. and Rud, M. (2018), “Features of the classification of marketing innovations”, *Visnyk KhDU Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 30, № 3, pp. 114-120.
9. Kotlubai, V. Kapustian, I. and Riedina, Ye. (2026), “Digital marketing in startup management as a strategic factor for increasing business innovation and economic efficiency”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, pp. 481-493.
10. Nikolaienko, D. Lukyianyuk, R. and Soima, S. (2025), “Project management methodologies: a comparative analysis of agile, scrum and waterfall”, *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 10, pp. 641-656.
11. Radchenko, H. Levkovska, T. and Sobolieva, A. (2023), “Features of kanban and scrum methodology in the implementation of agile marketing principles”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.26

Прорецензовано / Revised: 30. 04.26

Дата публікації / Published: 26.05.26