Д. М. Соковніна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: 0000-0001-9397-8398

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.89

АДАПТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

D. Sokovnina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Marketing, Uman National University of Horticulture

ORCID ID: 0000-0001-9397-8398

ADAPTIVE MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE: METHODS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

У статті досліджено ключові аспекти та методичні засади формування адаптивної маркетингової стратегії. Зазначено, що ключову позицію у процесі економічної діяльності підприємства займає необхідність упровадження інноваційної маркетингової стратегії, котра відображатиме програму дій, уточнені цілі і засоби шляхів розвитку. Такою інноваційною маркетинговою стратегією є саме адаптивна стратегія. Указано, що розробка адаптивної маркетингової стратегії підприємства обумовлена високим ступенем динамізму сучасної ринкової економіки та механізмами її регулювання.

Реалізація адаптивної маркетингової стратегії дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оперативно і ефективно відновлювати порушену рівновагу підприємства, швидко зорієнтуватися й віднайти в умовах економічного спаду, те рішення, яке допоможе підприємству утримати конкурентні позиції, мінімізувати ризики діяльності.

У ході дослідження визначено етапи реалізації адаптивної маркетингової стратегії. Розроблено методику інфологічного процесу реалізації адаптивної маркетингової стратегії підприємства.

Резюмовано, що використання методики адаптивної маркетингової стратегії дає змогу визначати та аналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища ринку, виявляти сильні та слабкі сторони в процесі діяльності, й оцінювати потенційні можливості підприємства, відповідно до мінливих ринкових умов. Застосування адаптивної маркетингової стратегії забезпечить підприємство отриманням достатнього обсягу інформації, на основі якої можна займатися маркетинговим плануванням і приймати рішення для розробки подальших економічних кроків у системі управлінського менеджменту.

Modern conditions of economic activity determines the requirement for the formation and implementation of an effective marketing strategy in the work of enterprises of the different forms of ownership and the different types of management. One of the key factors in improving the efficiency of business structures is the use of a marketing approach. Interest in marketing is associated with the opportunities provided by the use of this concept in the enterprise. The key position in the process of economic activity is occupied by the need to implement an innovative marketing strategy, which should reflect the program of action, specify the goals and means of the chosen path of development, and so on. Such an innovative marketing strategy is exactly an adaptive strategy.

The issue of developing an adaptive marketing strategy of the enterprise is due to the high degree of dynamism of the modern market economy and the mechanisms of its regulation. The implementation of the adaptive marketing strategy allows to respond to changes in the market environment, quickly and effectively restore the disturbed balance of the enterprise, rapidly navigate and find in the periods of an economic downturn the solution that will help the company maintain a competitive position, minimize risks, provide the market with the desired product and simultaneously satisfy consumer demand, etc. Therefore, the study of methodological aspects of the development and use of innovative strategies in the process of marketing activities, namely the adaptive marketing strategy, is a topical issue and requires further theoretical and methodological research.

The article explores the key aspects and methodological principles of forming an adaptive marketing strategy. During the study the stages of implementation of adaptive marketing strategy have been identified. The technique of infographic process of realization of adaptive marketing strategy of the enterprise has been developed.

It is summarized that the use of adaptive marketing strategy allows you to scan and analyze the factors of internal and external market environment, identify strengths and weaknesses and assess the potential of the

enterprise, in accordance with changing market conditions. The application of an adaptive marketing strategy will provide the company with a sufficient amount of information on the basis of which there is a possibility to engage in marketing planning and make decisions to develop further economic steps in the management system.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, ринок, конкуренція, підприємство.
Key words: marketing, strategy, market, competition, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність тематики дослідження обумовлено високим ступенем динамізму сучасної ринкової економіки та механізмами її регулювання. За таких умов одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур є використання маркетингового підходу. Інтерес до маркетингу пов'язаний з тими можливостями, які дає використання даної концепції на підприємстві. Ключову позицію у процесі економічної діяльності займає необхідність упровадження інноваційної маркетингової стратегії, у якій має бути відображено програму дій, уточнено цілі і засоби обраного шляху розвитку, тощо. Такою інноваційною маркетинговою стратегією є саме адаптивна стратегія.

Розробка та реалізація адаптивної маркетингової стратегії дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, оперативної і ефективно відновлювати порушену рівновагу підприємства, швидко зорієнтуватися і віднайти в умовах економічного спаду, те рішення, яке допоможе підприємству утримати конкурентні позиції, мінімізувати ризики, надати ринку затребуваний продукт, тим самим задовольнивши споживачий попит. Тому дослідження методичних аспектів щодо розробки і використання інноваційних стратегій у процесі маркетингової діяльності, а саме адаптивної маркетингової стратегії, є актуальним питанням та потребує подальших теоретико-методичних розвідок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-практичні дослідження стосовно вибору та побудови стратегії, маркетингової діяльності та формування маркетингових стратегій, висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Так, згідно з визначенням Ансоффа І. "Стратегія підприємства — це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують досягнення" [1, с. 78].

Талавіря О.М. зазначає, що "Процес формування стратегії розвитку підприємства — структурований кінцевий набір дій, спроектований для виробництва специфічної послуги конкретного споживача. Іншими словами, це модель управлінських дій, яка складається із взаємопов'язаних заходів, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту для створення стратегії розвитку підприємства" [2, с. 340].

Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. указують, що "...розробка стратегії підприємства передбачає формування набору альтернатив розвитку, який поетапно звужується в процесі їх оцінки і остаточного відбору базової стратегії. Поле майбутніх рішень визначається за допомогою сукупності критеріїв оцінки, і якщо критерії оцінки обрані помилково, створюється лише видимість правильного рішення. Отже, формування механізмів вимірювання та оцінки результатів функціонування бізнесу та, відповідно, оцінки стратегії підприємства є важливим питанням системи управління ефективністю підприємства" [3, с. 107].

"Маркетингова стратегія — це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій" [4].

Стратегія маркетингу — це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конку-

рентоспроможності, активного впливу на попит та позицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [5, с. 256].

"Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнесодиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісні рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації" пояснює Мельник Д.А. [6, с. 214].

"Жодне підприємство не може обійтися без плано-мірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Продумані маркетингові стратегії дають можливість ефективно конкурувати на ринку, виступаючи своєрідною технологією ефективного керування в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища. При розробці адаптивної маркетингової стратегії необхідно застосовувати ситуаційний підхід, тобто зіставляти декілька сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових політик, з економічною оцінкою роботи компанії, з прогнозами продажів і оцінювати ризики, вибирати найприйнятнішу маркетингову стратегію" зазначають Готра В.В. та Філін Ю.І. [7, с. 169].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Зважаючи на значну кількість праць стосовно розробки маркетингових стратегій, на нашу думку, все ж таки, малодослідженими залишаються питання щодо вивчення методичних аспектів формування адаптивної маркетингової стратегії підприємства як інноваційної форми стратегічного менеджменту. Указане зумовлює необхідність проведення досліджень у зазначеному напрямі.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ключових аспектів та методичних основ формування адаптивної маркетингової стратегії.

Завданнями дослідження є розробка методики інфологічного процесу реалізації адаптивної маркетингової стратегії підприємства.

Методологічну основу дослідження становили наукові методи пізнання, зокрема використовувалися: методи порівняльного аналізу, монографічний, абстрактно-логічний тощо. Так, наприклад, використання методу системного підходу дало змогу визначити етапи процесу розробки та реалізації адаптивної маркетингової стратегії; використання методики конструктивно-аналітичного мислення сприяло розробці інфології адаптивної маркетингової стратегії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі умови економічної діяльності в Україні, породжують нагальну проблему щодо формування та реалізації ефективної маркетингової стратегії у роботі

Рис. 1. Інфологія реалізації адаптивної маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором.

підприємств різних форм власності та різних видів господарювання.

"З метою формування збалансованого, здатного до самозростання потенціалу підприємства необхідно здійснювати постійний пошук, відбір і опрацювання найбільш привабливих ідей розвитку підприємства, як по окремих напрямках його діяльності, так і в цілому з урахуванням інтересів споживача і взаємодіючих з підприємством сторін. Визначальним етапом роботи при цьому є формування стратегії розвитку підприємства" [2, с. 340].

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є: збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство; динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів; тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій; динаміка збільшення обсягів продажів продукції [8, с.199].

На нашу думку, маркетингова стратегія є сукупністю конкретних планових рішень щодо способів, форм та методів діяльності, використовуваних в системі менеджменту підприємства, за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

На сучасному етапі формування вітчизняної економіки діяльність підприємств все частіше потребує пристосування до прогнозованих змін маркетингового середовища у визначеній перспективі через відповідні форми адаптації. Це стосується і процесу планування реалізації продукції в умовах частої зміни ринкової ситуації. Переважно в усіх визначеннях адаптації зазначена властивість системи пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Ця властивість називається адаптивністю. Адаптивність — це пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних умов маркетингового середовища (внутрішніх і зовнішніх) [9, с.71].

За умов мінливого та нестабільного економічного середовища, при розробці інноваційної маркетингової стратегії, підприємству необхідно надати їй саме тих характеристик, які будуть сприяти адаптації підприємства до існуючої ситуації. Саме такими характеристиками володіє адаптивна маркетингова стратегія.

Адаптивна маркетингова стратегія — це спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із формуванням попиту на вторинні потреби споживача, шляхом продажу виробленої продукції або послуг, що забезпечують задоволення цього попиту.

Адаптивна маркетингова стратегія повинна урахувати стратегічний маркетинговий потенціал підприємства, вимоги зовнішньої ринкової діяльності і внутрішнє маркетингове середовище підприємства та відповідати таким вимогам: чіткість у формулюванні завдань; відповідність напрямом політики розвитку; можливість реалізації керівним складом та підпорядкованими працівниками; адекватно відповідати стану ситуації як усередині підприємства, так і ринку загалом.

"Адаптивна маркетингова стратегія повинна забезпечити наявність ефективного і перспективного товарного портфеля підприємства, вибрати для підприємства цільові ринки і сегменти, найефективніші канали збуту, сприяти вибору оптимальних методів призначення цін на продукцію підприємства, стимулювати збільшення кіль-

кості потенційних споживачів товарів компанії, сформувати позитивний імідж компанії в свідомості представників цільових аудиторій, визначити інтенсивність освоєння ринків (претензії на захоплення певної частки ринку)" [7, с.165].

Розробка адаптивної маркетингової стратегії — це багатостадійний комплексний процес, що враховує зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, характер інформації, що надходить, стадію розробки стратегії.

Слід зазначити, що процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії містить такі етапи (рис. 1):

- проведення ситуаційного аналізу (аналіз ринку, аналіз конкуренції, сегментування ринку та його моніторинг, сегментування споживачів);

- аналіз стратегічних напрямків, що потребують коригування (визначення цільових сегментів ринку, вивчення ситуації щодо позиціонування товарів та послуг на ринку, аналіз взаємовідносин зі споживачами та іншими учасниками ринку, планування та розробка нових товарів);

- розробка маркетингової програми або комплексу маркетингу (стратегій управління номенклатурою товарів і брендингу, просування, збуту і ціноутворення);

- реалізація та управління стратегією (підготовка маркетингового плану і бюджету на його реалізацію, практичні дії із реалізації плану і контроль його результатів).

Слід зазначити, що першим кроком у процесі розробки та реалізації адаптивної маркетингової стратегії є проведення ситуаційного аналізу. Метою такого аналізу є вивчення існуючої ситуації на ринку та визначення факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища.

Існують різні методи аналізу, що можна застосовувати у ході формування адаптивної маркетингової стратегії, їх зокрема, можна розподілити на: методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу (поєднання обох видів факторів) (табл. 1).

Проаналізувавши усю сукупність стратегій (табл. 1), можна сказати, що до методів аналізу зовнішнього середовища слід віднести, ті фактори, що відображають умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації — загальноекономічні, соціальні, демо-

графічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо; до методів аналізу внутрішнього середовища, відносять такі методи, які дають змогу дослідити інформацію щодо організації, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямів їх використання.

Отже, залежно від пріоритетних напрямків діяльності підприємства, можна використовувати різну методику розробки адаптивної маркетингової стратегії, зокрема: функціонально-вартісний аналіз, галузевий аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, економіко-математичні та економетричні методи, матрицю ADL, SWOT-аналіз, SPACE-матрицю, методику сегментування, матрицю БКТ, матрицю McKinsey, методи експертних оцінок тощо.

"Розробці адаптивної маркетингової стратегії передуює маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації — процес, що включає дослідження макро— і мікроекономічного оточення підприємства (зовнішній маркетинговий аналіз) і внутрішній маркетинговий аналіз середовища підприємства" [7, с. 166].

На нашу думку, формування адаптивної маркетингової стратегії може відбуватися на основі використання методики трифакторної оцінки маркетингової діяльності, яка визначає величину розриву між поточним і бажаним рівнем розвитку системи управління маркетингом на підприємстві. Показниками, що беруться до уваги при використанні методики трифакторної оцінки маркетингової діяльності є безпосередньо оцінка управління діяльністю, управління функцією і управління попитом.

Практичне застосування даного методу є ефективним, оскільки у процесі його використання проводиться оцінка стратегій, які вже використовуються підприємством, що дає змогу зрозуміти логіку попередніх стратегічних рішень. На відміну від інших методів, він дає можливість швидко провести оцінку діяльності, визначити стратегічне положення на ринку, наочно уявити отримані результати, і, у підсумку, розробити план з упровадження практичних кроків, що сприятимуть реалізації адаптивної маркетингової стратегії.

Отже, використання методики адаптивної маркетингової стратегії дає змогу визначати та аналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища ринку, виявляти сильні та слабкі сторони в процесі діяльності, й оцінювати потенційні можливості підприємства, відповідно до мінливих ринкових умов.

ВИСНОВКИ

Нині все більше підприємств визнають розробку адаптивної маркетингової стратегії однією з можливостей підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Така позиція обумовлена тим, що будь-яке підприємство зіштовхується зі змінами умов зовнішнього та внутрішнього середовища, купівельної спроможності цільового сегмента, рівня конкурентоспроможності тощо, і для того щоб адаптуватися і врахувати рівень впливу цих факторів, підприємство повинно на регулярній основі здійснювати їх аналіз, що призводить до розробки процесу інноваційного стратегічного управління, а фактично — до формування адаптивної маркетингової стратегії.

Застосування адаптивної маркетингової стратегії забезпечить підприємство отриманням достатнього обсягу інформації, на основі якої можна займатися маркетинговим плануванням і приймати рішення для розробки подальших економічних кроків у системі управління менеджменту.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 520 с.
2. Талавира О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування Украї-

Таблиця 1.

Напрямок аналізу	Назва методу
Зовнішнє середовище	PEST (STEP)-аналіз, матриця Портера, експрес-аналіз конкурентоспроможності, профіль середовища
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, підхід Омае, модель BCG
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Джерело: побудовано автором на основі проведення аналізу [1; 3; 6].

ни. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339—347.

3. Шраменко О.В., Жилина Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 107—114.

4. Дятловская И. Мосты в будущее. &Стратегии, 2005. № 5. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bridge_future.shtml#

5. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Т. 2. К.: Видавничий центр "Академія", 2001. 848 с.

6. Мельник Д.А. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 3. Т. 1. С. 213—219.

7. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163—169.

8. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформи. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія, за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. Суми: ВВП "Мрія-1", 2010. С. 198—213.

9. Корінев В.А., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. Держава та регіони. 2014. № 3 (78). С. 71—74.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Economy, Moscow, Russia.
2. Talavyria, O.M. (2017), "Features of formation of strategy of development of the enterprises", Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy, vol. 260, pp. 339—347.
3. Shramenko, O.V., Zhylyna, H.F. and Zadorozhna, S.M. (2019), "Criteria and approaches to evaluating the company's strategy", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 67, pp. 107—114.
4. Dyatlovskaya, I. (2005), "Bridges to the future", &Strategii, [Online], vol. 5. available at: https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bridge_future.shtml# (Accessed 13 October 2020).
5. Mocherniy, S.V. (2001), Ekonomichna entsyklopediia [Encyclopedia of Economic], Vydavnychij tsentr "Akademii", Kyiv, Ukraine.
6. Mel'nyk, D.L. (2009), "Marketing strategy of the enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 3 (1), pp. 213—219.
7. Hotra, V.V. and Filin Yu.I. (2017), "Development of an adaptive marketing strategy", Aktual'ni problemy innovatsijnoho rozvytku klasterneho pidpriemnytstva v Ukraini, pp. 163—169.
8. Bilovods'ka, O.A. (2010), Otsinka stratehij rozvytku vyrobnychkh pidpriemstv iak osnova dlia ikh korporativnoi reformatsii [Evaluation of development strategies of industrial enterprises as a basis for their corporate reform], VVP "Mriia-1", Sumy, Ukraine.
9. Korinyev, V.L. and Martynenko, D.O. (2014), "Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management", Derzhava ta regiony, vol. 3 (78), pp. 71—74.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2020 р.