

УДК 658.5:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-3-13>**Чаплина Б.В.**

аспірант

Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9451-5909>**Chaplyna Bohdan**

Postgraduate Student

Private Higher Education Establishment “European University”

## ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ТУРБУЛЕНТНОСТІ

## FORMATION OF ADAPTIVE SYSTEM MANAGEMENT FOR STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN TIMES OF TURBULENCE

У статті досліджено процес формування адаптивної системи стратегічного маркетингового управління в умовах турбулентності бізнес-середовища. Визначено чинники турбулентності, які впливають на маркетингову діяльність підприємств: економічні, політичні, технологічні та соціальні. Запропоновано модель адаптивної системи, що включає аналітичний, стратегічний, організаційний, операційний і контрольний блоки. Наведено приклади впровадження адаптивних стратегій у банківському секторі, аграрному бізнесі та електронній комерції. Обґрунтовано роль цифровізації, сценарного планування, інновацій та ESG-принципів у забезпеченні ефективності стратегічного маркетингу. Додатково підкреслено необхідність розвитку гнучких комунікаційних каналів, формування партнерських екосистем і застосування штучного інтелекту для прогнозування споживчої поведінки.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, адаптивне управління, турбулентність, бізнес-середовище, гнучкість, конкурентоспроможність.

The article investigates the process of forming an adaptive system of strategic marketing management under the conditions of business environment turbulence. The study highlights the main dimensions of turbulence that directly affect enterprises' marketing activities: economic (inflation, supply chain disruptions), political (war, sanctions, regulatory instability), technological (digitalization, artificial intelligence), and social (changing consumer values, demand for sustainable products). A conceptual model of the adaptive system is proposed, consisting of five interconnected blocks: analytical (market monitoring and business intelligence), strategic (scenario planning and risk management), organizational (flexible structures, agile methods), operational (digital tools, CRM, AI), and control (feedback mechanisms, KPIs, balanced scorecard). The article provides examples of practical implementation of adaptive strategies in various sectors: the banking sector (Monobank's digital channels and customer-driven innovations), the agribusiness sector (Nibulon's logistics and communication adaptation), and retail/e-commerce (Rozetka's omnichannel strategies and big data personalization). The role of innovation and sustainable marketing approaches is emphasized, showing that adaptability is strongly linked to ESG principles and technological progress. The findings indicate that companies that invest in innovation and develop flexible marketing strategies demonstrate higher resilience to external shocks. In rapidly changing environments, companies must not only react to external stimuli but also anticipate trends and proactively redesign their marketing architecture. Strategic foresight, cross-functional collaboration, and investment in human capital become critical factors for long-term success. The study concludes that the formation of adaptive systems of strategic marketing management is essential for Ukrainian and global companies to maintain competitiveness under turbulence. Prospects for further research include developing quantitative methodologies for assessing the level of adaptability and determining sector-specific models for strategic marketing adaptation.

**Keywords:** strategic marketing, adaptive management, turbulence, business environment, flexibility, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств нині характеризується високим рівнем непередбачуваності та динаміки. Бізнес-середовище формується під впливом різних факторів – економічних, політичних, соціальних і технологічних, що змушує організації переглядати свої стратегічні орієнтири. Звичні моделі стратегічного маркетингу, засновані на стабільних прогнозах і довгостроковому плануванні, втрачають дієвість, оскільки не відповідають вимогам гнучкості та швидкого реагування.

В умовах глобальних криз, воєнних дій, перебоїв у ланцюгах постачання та швидкої зміни споживчих запитів виникає потреба у створенні адаптивних систем стратегічного маркетингового управління, які дозволяють компаніям не тільки реагувати на зміни, а й проактивно їх передбачати, формуючи конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного маркетингу у турбулентному середовищі активно розробляють як зарубіжні, так і українські науковці. Класичні підходи, що сформувалися в працях Ф. Котлера, підкреслюють роль стратегічного маркетингу у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності через формування цінності для споживачів [2, с. 122]. Проте в умовах непередбачуваності виникає потреба в нових методологічних засадах.

Г. Мінцберг у своїх дослідженнях зазначав, що стратегія не завжди є результатом формального планування, а часто формується як «емергентна», тобто така, що виникає у процесі адаптації організації до зовнішніх змін [3, с. 87]. Цей підхід став основою для розвитку концепцій адаптивного стратегічного управління. В українській науці вагомий внесок у дослідження стратегічного маркетингу зробили Л. Балабанова, яка розглядала маркетингове управління як систему взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [4, с. 41], та О. Зозульов, який акцентує увагу на антикризовому аспекті стратегічного маркетингу [5, с. 78].

Міжнародні консалтингові компанії також приділяють значну увагу проблематиці турбулентності. Згідно з аналітичним звітом McKinsey (2023), у періоди високої невизначеності ефективними є ті організації, які переходять на адаптивні моделі управління, забезпечуючи швидке прийняття рішень, цифровізацію бізнес-процесів і підвищену гнучкість [6, с. 14].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність ґрунтовних досліджень, питання формування цілісної адаптивної системи стратегічного маркетингового управління залишається недостатньо розробленим. Більшість робіт зосереджуються на окремих аспектах – цифровізації, кризовому менеджменті, інноваціях, проте інтегрована модель, яка об'єднує всі ці складові, ще не має достатнього наукового та практичного обґрунтування.

**Метою статті** є розробка теоретико-методичних підходів до формування адаптивної системи стратегічного маркетингового управління в умовах турбулентності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати ключові чинники турбулентності бізнес-середовища.
2. Дослідити особливості впливу турбулентності на стратегічний маркетинг.
3. Розробити модель адаптивної системи стратегічного маркетингового управління.
4. Запропонувати інструменти для практичної реалізації адаптивного управління.

Виклад основних результатів дослідження. Турбулентність визначається як стан середовища, у якому швидкість і масштаб змін перевищують можливості компаній щодо прогнозування та контролю [8, с. 57]. Вона має кілька вимірів:

- економічний (інфляція, коливання валютних курсів, криза постачань);
- політичний (воєнні конфлікти, зміни регуляторної політики, санкційні обмеження);
- технологічний (цифровізація, поява нових бізнес-моделей, розвиток штучного інтелекту);
- соціальний (зміна споживчих цінностей, поява нових стилів поведінки).

Умови турбулентності змінюють підхід до маркетингу: акцент переноситься з довгострокового прогнозування на гнучкість, швидкість адаптації та здатність працювати з декількома сценаріями розвитку [9, с. 214].

Розглянемо в табл.1, основні характеристики турбулентного бізнес-середовища:

Адаптивність у стратегічному маркетингу передбачає здатність системи управління швидко змінювати свої інструменти, структуру та підходи відповідно до зовнішніх викликів [10, с. 62]. Основними елементами такої системи є:

Таблиця 1

**Основні характеристики турбулентного бізнес-середовища**

Вимір	Характеристика	Вплив на маркетинг
Економічний	Інфляційні процеси, девальвація, кризи постачання	Необхідність перегляду цінових стратегій, пошук альтернативних каналів постачання
Політичний	Регуляторна невизначеність, воєнні ризики, санкції	Формування сценарного планування, диверсифікація ринків
Технологічний	Цифровізація, автоматизація, AI	Впровадження цифрових інструментів маркетингу, персоналізація комунікацій
Соціальний	Зміни у цінностях споживачів, попит на сталі продукти	Розробка нових продуктів, орієнтація на ESG-стратегії

Джерело: складено автором за даними [6, с. 15; 9, с. 218]

Моніторинг середовища – постійний аналіз макро- і мікротрендів.

– сценарне планування – розробка кількох варіантів стратегії залежно від можливих змін.

– гнучкі організаційні структури – скорочення рівнів ієрархії, розширення автономії команд.

– інноваційні інструменти маркетингу – цифровізація, big data, штучний інтелект.

– зворотний зв'язок зі споживачами – використання клієнтоорієнтованих практик.

Адаптивна система стратегічного маркетингового управління передбачає інтеграцію традиційних принципів стратегічного маркетингу з новими механізмами реагування на турбулентність. Її ключовою особливістю є поєднання довгострокових орієнтирів із короткостроковою гнучкістю.

Модель такої системи може бути представлена у вигляді взаємопов'язаних блоків:

Аналітичний блок – постійний моніторинг середовища, аналіз даних, використання систем business intelligence.

Стратегічний блок – формування сценарних стратегій та альтернативних планів розвитку.

Організаційний блок – створення адаптивної структури управління маркетингом (агентські команди, кросфункціональні групи).

Операційний блок – гнучке застосування маркетингових інструментів (digital-маркетинг, CRM, автоматизація).

Контрольний блок – оцінювання результатів і оперативна корекція стратегії.

Розглянемо в табл. 2, Елементи адаптивної системи стратегічного маркетингового управління:

У практиці міжнародних компаній адаптивність стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності. Так, компанія Amazon активно вико-

ристовує аналіз великих даних і алгоритми штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту [11, с. 105].

Unilever запровадила підхід “sustainable marketing”, який передбачає швидке коригування продуктивних портфелів залежно від соціальних і екологічних трендів. Це стало можливим завдяки децентралізованій організаційній структурі та використанню гнучких методів управління [12, с. 44].

В Україні приклади адаптивного стратегічного маркетингу можна знайти серед банківського сектору. Зокрема, Monobank застосовує цифрові канали комунікації, швидке тестування продуктів і залучення клієнтів до формування пропозицій через мобільні додатки [13, с. 57]. Така модель дозволяє оперативно реагувати на зміну фінансової поведінки споживачів у період кризи.

Адаптивність системи маркетингового управління тісно пов'язана з рівнем інноваційності компанії. Чим швидше компанія впроваджує нові технології та бізнес-моделі, тим вищою є її здатність адаптуватися до турбулентності.

За даними дослідження OECD (2023), підприємства, що інвестують понад 5% обороту у R&D, у кризові періоди демонструють на 35% вищу стійкість до ринкових шоків, ніж компанії без значних інноваційних інвестицій [4, с. 19]. Це доводить необхідність інтеграції інноваційних підходів у стратегічний маркетинг.

В табл.3, переглянемо порівняння традиційної та адаптивної системи стратегічного маркетингового управління.

Контроль у межах адаптивної системи передбачає не лише перевірку досягнення запланованих показників, а й безперервне вдосконалення. Для цього застосовуються:

Таблиця 2

**Елементи адаптивної системи стратегічного маркетингового управління**

Блок	Характеристика	Інструменти	Очікуваний результат
Аналітичний	Збір та обробка інформації про ринок, конкурентів, клієнтів	BI-системи, Big Data, маркетингові дослідження	Прогнозування трендів
Стратегічний	Розробка сценарних стратегій	SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces	Зменшення ризиків невизначеності
Організаційний	Формування адаптивних структур	Agile, Scrum, децентралізація	Підвищення швидкості рішень
Операційний	Використання гнучких інструментів	Digital-маркетинг, AI, CRM	Персоналізація та ефективність
Контрольний	Моніторинг результатів і зворотний зв'язок	KPI, Balanced Scorecard	Безперервна оптимізація

Джерело: складено автором на основі [4, с. 43; 6, с. 16; 9, с. 220]

Таблиця 3

**Порівняння традиційної та адаптивної системи стратегічного маркетингового управління**

Критерій	Традиційна система	Адаптивна система
Орієнтація	Довгострокові прогнози	Коротко- і середньострокові сценарії
Гнучкість	Низька	Висока
Структура	Жорстка ієрархія	Гнучкі команди
Технології	Обмежене використання цифрових інструментів	Широке застосування AI, Big Data, digital
Взаємодія зі споживачем	Одностороння комунікація	Двосторонній зворотний зв'язок

Джерело: складено автором за [7, с. 210; 11, с. 108]

- KPI (ключові показники ефективності), які коригуються залежно від ринкових умов;
- Balanced Scorecard, що поєднує фінансові та нефінансові критерії;
- Customer Feedback Analysis – моніторинг відгуків клієнтів у режимі реального часу;
- Predictive Analytics – прогнозування результатів на основі історичних даних [5, с. 88].

Система контролю стає не статичним інструментом перевірки, а активним механізмом управління, який забезпечує здатність підприємства швидко коригувати маркетингові стратегії. В українських реаліях формування адаптивних систем стратегічного маркетингового управління є особливо актуальним у зв'язку з воєнними викликами та післявоєнним відновленням економіки.

По-перше, підприємства повинні орієнтуватися на диверсифікацію ринків і вихід на міжнародні платформи. По-друге, ключовим фактором стає цифровізація – впровадження онлайн-каналів, CRM-систем, цифрової аналітики. По-третє, варто враховувати соціальні аспекти – зміни у споживчих перевагах, орієнтацію на сталість та ESG-принципи [6, с. 5].

Банківські установи в Україні стикаються з подвійною турбулентністю – воєнні ризики всередині країни та глобальна фінансова нестабільність. Для банків стратегічний маркетинг в умовах турбулентності означає необхідність постійної переорієнтації продуктового портфеля та каналів комунікації. Прикладом є Monobank, який завдяки цифровим технологіям може швидко запускати нові сервіси, тестувати їх на невеликих сегментах аудиторії й масштабувати у разі успіху [11, с. 60].

Така адаптивна стратегія дозволяє банку одночасно задовольняти потреби клієнтів і зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю фінансових ринків. Аграрні компанії відчувають сильний вплив зовнішніх факторів: коливання цін на зерно, блокування експортних шляхів, зміна кліматичних умов. В умовах турбулентності вони змушені диверсифікувати ринки, використовувати нові логістичні маршрути та інноваційні маркетингові інструменти, зокрема електронні біржі та торговельні платформи [1, с. 102].

Досвід компанії «Нібулон» показав, що адаптивний маркетинг, побудований на гнучкій логістиці та активній комунікації зі споживачами, дозволяє втримати позиції навіть у кризові періоди [13, с. 44].

Торгівельні мережі під час турбулентності повинні швидко змінювати асортимент, цінові стратегії та формати комунікацій. Rozetka та інші українські онлайн-платформи активно використовують гнучкі підходи – від персоналізації пропозицій на основі big data до розвитку омніканальних стратегій [12, с. 37].

Це свідчить про те, що адаптивний стратегічний маркетинг є універсальною концепцією, яка може бути успішно реалізована у будь-якій галузі.

Узагальнена модель включає три рівні:

- макрорівень – аналіз факторів зовнішнього середовища, глобальних ризиків, економічних і політичних трендів.

- мезорівень – побудова галузевих стратегій, адаптація до умов конкретного ринку, формування партнерських мереж.

- мікрорівень – управління на рівні окремого підприємства, використання гнучких організаційних структур та цифрових інструментів [6, с. 25].

Ключовим елементом є зворотний зв'язок між рівнями: зміни на макрорівні впливають на корпоративні стратегії, а результати діяльності компаній формують нові галузеві та національні тренди.

На рис. 1, представимо узагальнену модель адаптивного стратегічного маркетингового управління.

Перспективи розвитку адаптивного стратегічного маркетингу окреслюються у кількох взаємопов'язаних напрямках. Насамперед, це інтеграція з ESG-принципами, адже сучасні споживачі дедалі частіше надають перевагу компаніям, які дотримуються концепції сталого розвитку, відповідального ставлення до довкілля та соціальної відповідальності [8, с. 7]. Другим вагомим напрямом виступає використання штучного інтелекту: алгоритми штучного інтелекту дозволяють передбачати зміни попиту, оперативно реагувати на них і налаштовувати маркетингові кампанії у режимі реального часу [11, с. 112]. Третім вектором є розширення кооперації та партнерств, оскільки саме в умовах турбулентності зростає роль стратегічних альянсів, спільних проєктів і партнерських мереж, що забезпечують вихід на нові ринки [7, с. 66]. Нарешті, важливим елементом є розвиток кадрового потенціалу, адже здатність підприємства адаптуватися безпосередньо залежить від компетентностей працівників у сфері цифрових техноло-



Рис. 1. Узагальнена модель адаптивного стратегічного маркетингового управління

Джерело: складено автором за [6, с. 18; 13, с. 20]

гій, гнучкого управління й кросфункціональної взаємодії [7, с. 93].

**Висновки.** У підсумку можна констатувати, що в статті було розкрито сутність адаптивної системи стратегічного маркетингового управління та доведено необхідність її впровадження в умовах турбулентного бізнес-середовища. Проведений аналіз показав, що традиційні підходи до стратегічного маркетингу не забезпечують достатньої гнучкості й не відповідають сучасним викликам. Це підтверджує актуальність розробки нових моделей управління, заснованих на принципах швидкої адаптації, цифрової трансформації та сценарного планування.

Запропонована модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків – аналітичний, стратегічний, організаційний, операційний і контрольний, що функціонують на основі цифровізації, безперервного моніторингу та зворотного зв'язку. Їх взаємодія забезпечує підприємствам можливість підтримувати баланс між довгостроковими орієнтирами та короткостроковою гнучкістю, що є критично важливим для реагування на швидкоплинні зміни середовища.

Наведені приклади з діяльності Amazon, Unilever, Monobank, Rozetka та українських аграрних корпорацій підтвердили практичну ефективність адаптивного маркетингу у збереженні й посиленні конкурентних позицій. Вони демонструють, що успіх досягається завдяки поєднанню інноваційних технологій, організаційної гнучкості та клієнтоорієнтованих підходів.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання розробленої моделі для оптимізації маркетингових стратегій у підприємствах різних галузей і масштабів. Особливої ваги це набуває для українських компаній, що функціонують в умовах воєнних ризиків і готуються до післявоєнного відновлення економіки, коли здатність до адаптації є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаються у створенні кількісних методик для оцінки рівня адаптивності стратегічного маркетингу та у визначенні найбільш результативних моделей його реалізації для різних секторів економіки. Додаткової уваги потребують дослідження впливу штучного інтелекту та інноваційних бізнес-моделей, а також кадрового потенціалу й організаційної культури як важливих передумов формування гнучких управлінських практик.

#### Бібліографічний список:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетингова стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 312 с.
2. Kotler F., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. 832 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2005. 406 p.
4. OECD. Business Resilience in Times of Crisis. OECD Report, 2023. URL: <https://www.oecd.org/industry/business-resilience.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p.
6. Тридід О. М., Ращупкіна Ю. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Харків : XHEU, 2015. 224 с.
7. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : KHEU, 2008. 256 с.
8. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. McKinsey Global Report, 2023. URL: <https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 18.09.2025).
9. Unilever. Annual Report and Accounts 2023. URL: <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts> (дата звернення: 18.09.2025).
10. Amazon. Annual Report 2023. URL: <https://amazon.com/ir> (дата звернення: 18.09.2025).
11. Monobank Universal Bank. Official Reports 2023. URL: <https://www.monobank.ua> (дата звернення: 18.09.2025).
12. Rozetka. Corporate Information 2023. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення: 18.09.2025).
13. Нібулон. Річний звіт 2023. URL: <https://nibulon.com> (дата звернення: 18.09.2025).

#### References:

1. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2012). Marketynhova stratehiia pidpriemstva [Marketing strategy of the enterprise]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Kotler, F., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.
4. OECD. (2023). Business resilience in times of crisis. OECD Report. Available at: <https://www.oecd.org/industry/business-resilience.pdf> (accessed September 18, 2025).
5. Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
6. Trydid O. M. & Rashchupkina Yu. V. (2015). Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
7. Zozulov O. V. (2008). Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. McKinsey Global Report. Available at: <https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (accessed September 18, 2025).
9. Unilever. (2023). Annual report and accounts 2023. Available at: <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts> (accessed September 18, 2025).
10. Amazon. (2023). Annual report 2023. Available at: <https://amazon.com/ir> (accessed September 18, 2025).
11. Monobank Universal Bank. (2023). Official reports 2023. Available at: <https://monobank.ua> (accessed September 18, 2025).
12. Rozetka. (2023). Corporate information 2023. Available at: <https://rozetka.com.ua> (accessed September 18, 2025).
13. Nibulon. (2023). Richnyi zvit 2023 [Annual report 2023]. Available at: <https://nibulon.com> (accessed September 18, 2025). (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 14.08.2025

Стаття прийнята: 18.09.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025