

УДК 658.8:005.21

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-12>

В. В. Македон,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського
національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>

Л. І. Ярмоленко,

старший викладач кафедри інформаційних технологій
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0003-3736-103X>

АДАПТАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню адаптаційного маркетингу як ключового елемента стратегічного управління підприємством в умовах глобальної нестабільності та швидкозмінного ринкового середовища. Вона аналізує концептуальні та практичні аспекти інтеграції адаптаційних маркетингових стратегій у систему управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компаній. Метою дослідження теоретичне обґрунтування ролі адаптаційного маркетингу в системі стратегічного управління підприємством, а також розробка практичних механізмів його впровадження для підвищення гнучкості та ефективності компаній у динамічному економічному середовищі.

У дослідженні використано системний аналіз наукової літератури, методи порівняльного аналізу, моделювання бізнес-процесів, а також інструменти стратегічного менеджменту, зокрема гіперграфічні моделі та матриці розподілу відповідальності (RACI). Для оцінки ефективності адаптаційних стратегій застосовано тривимірні моделі TQC, які дозволяють аналізувати взаємозв'язок між вартістю, тривалістю та якістю маркетингових проєктів. Емпіричною основою слугували приклади бізнес-процесів підприємств різних галузей, а також узагальнення сучасних маркетингових практик. Наукові результати включають розробку концептуальної моделі адаптаційного маркетингу, яка інтегрує принципи адаптивного менеджменту та маркетингової діяльності, а також формалізацію бізнес-процесів за допомогою орієнтованих гіперграфів, що відображають взаємозв'язки між цільовими сегментами, ціннісними пропозиціями, ресурсами та каналами збуту. Запропоновано методологію оцінки адаптаційних стратегій через матриці «терміни-вартість» та TQC-діаграми, які дозволяють ідентифікувати критичні етапи проєктів і оптимізувати управлінські рішення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням аналізу впливу цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, на адаптаційні маркетингові стратегії, а також розробкою універсальних алгоритмів для автоматизації процесів адаптації в умовах високої ринкової турбулентності.

Ключові слова: адаптаційний маркетинг, стратегічне управління, бізнес-процеси, гнучкість, маркетингова стратегія, підприємство

JEL classification: D22, L21, M31



Постановка проблеми. У умовах глобальної нестабільності, інтенсивної цифровізації бізнес-процесів, трансформації споживчої поведінки та зростаючого рівня конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, що, у свою чергу, потребує впровадження ефективних підходів до стратегічного управління. Одним із таких підходів є адаптаційний маркетинг, як концепція, що поєднує в собі гнучкість маркетингових інструментів, здатність до швидкої модифікації стратегії у відповідь на зовнішні впливи та орієнтацію на довгостроковий розвиток підприємства з урахуванням поточних і прогнозованих змін у ринковому середовищі. Враховуючи це, виникає потреба в теоретичному осмисленні ролі адаптаційного маркетингу в системі стратегічного управління, а також в удосконаленні практичних механізмів його впровадження у діяльність підприємств різних галузей національної економіки.

Зростаюча складність ринкових умов, часта зміна споживчих пріоритетів, посилення регуляторного тиску, розвиток цифрових платформ та потреба у стійкому зростанні зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до маркетингової діяльності на підприємствах. У цьому контексті особливої значущості набуває адаптаційний маркетинг як інструмент, що дозволяє не лише оперативно адаптувати маркетингові стратегії до нових умов функціонування, але й забезпечити системну інтеграцію маркетингових рішень у загальну стратегію розвитку підприємства. Саме тому дослідження адаптаційного маркетингу як ключового елемента стратегічного управління підприємством є не лише науково важливим, а й практично необхідним для тих суб'єктів господарювання, які прагнуть досягти гнучкості, інноваційності та стабільного розвитку в умовах нестабільного і мінливого економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми дослідження. У роботах Гулик Т., Найдовська А., Забігай В. [1], Аль Джабрі М. А. С., Лареч А. [2] маркетинг розглядався як комплекс заходів, спрямованих на виявлення й задоволення потреб споживачів з метою досягнення комерційного успіху компанії. Водночас сучасна наукова думка наголошує на зростаючій ролі адаптаційного компонента в маркетинговій діяльності, що зумовлено зростанням мінливості зовнішнього середовища, загостренням конкурентної боротьби та пришвидшенням інноваційних трансформацій.

У науковому дискурсі адаптаційний маркетинг найчастіше асоціюється з тактичними заходами, пов'язаними з модифікацією елементів маркетинг-міксу. Проте в умовах стратегічного управління підприємством цей підхід набуває значно ширшого значення. Зокрема, у працях АльКахтані Х., Баді С., Насай М. [3], Яківченко А. [4] адаптаційний маркетинг розглядається як система, що включає аналіз змін ринкових трендів, управління ризиками, побудову сценаріїв розвитку та інтеграцію маркетингових інструментів у стратегічні рішення компанії.

Відповідно до концепції адаптивного менеджменту, розробленої в межах організаційної теорії, управління в умовах невизначеності передбачає створення гнучкої системи зворотного зв'язку, яка дозволяє коригувати дії залежно від змін зовнішніх і внутрішніх факторів. У цьому контексті адаптаційний маркетинг слід розглядати як практичне втілення принципів адаптивного менеджменту в сфері ринкової діяльності. Так, у наукових роботах Пачева Н., Лутай Л. [5], Бум-Каркамо Е., Моліна-Ромеро С., Галіндо-Ангуло К. и Рестрепо М. дель М. [6] відзначається необхідність постійного перегляду маркетингових цілей, коли організація функціонує в умовах високої турбулентності.

Дослідник Ебузоєме Ф. [7] акцентує увагу на тому, що здатність до адаптації є

не лише конкурентною перевагою, але й критично важливим чинником виживання підприємства. Їхні праці свідчать про те, що сучасні компанії мусять вбудовувати гнучкість у свої стратегічні моделі ще на етапі планування. У свою чергу, дослідження від Шевченко А., Борисенко О. [8] демонструють, що ефективне стратегічне управління маркетингом передбачає здатність компанії до когнітивної адаптації, тобто готовність змінювати уявлення про власну ринкову позицію в залежності від нових викликів.

Українські науковці також вносять вагомий вклад у розвиток адаптаційного підходу до маркетингу. У праці Когут В. [9] йдеться про необхідність врахування локальних умов функціонування підприємств, специфіки споживчої поведінки та інституційного середовища при формуванні адаптаційної маркетингової стратегії. Особливо актуальним є підхід до побудови адаптаційних моделей, що спираються на принципи системності, де кожен елемент маркетингової діяльності. Окрему увагу приділено інструментам, що забезпечують реалізацію адаптаційного маркетингу. В науковій роботі Шульги А. [10] йдеться про важливість адаптивних алгоритмів у системі стратегічного маркетингового планування, особливо в умовах цифровізації економіки. Сучасні дослідження, зокрема Боніні А., Панарі К., Карікати та Маріані М. [11], акцентують на стратегічному значенні адаптаційного маркетингу як інструменту довготривалого позиціонування компанії на динамічному ринку. Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що адаптаційний маркетинг у системі стратегічного управління підприємством розглядається як концептуально цілісна й інструментально насичена модель, яка охоплює як змістовну трансформацію традиційного маркетингу, так і його функціональну інтеграцію у стратегічне планування та реалізацію ринкових рішень.

Мета статті. Метою статті є удосконалення методичного підходу

направленого на впровадження адаптаційного маркетингу як інструменту стратегічного управління підприємством для забезпечення здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати досягнення довгострокових цілей.

Завдання дослідження:

– визначити місце адаптаційного маркетингу в структурі стратегічного управління підприємством, з урахуванням сучасних викликів ринку;

– систематизувати чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що обумовлюють необхідність адаптації маркетингової діяльності;

– розробити узагальнену модель функціонування системи адаптаційного маркетингу в контексті стратегічного управління бізнес-процесами;

– оцінити ефективність використання адаптаційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства;

– запропонувати інструменти та методики практичного впровадження адаптаційного підходу до маркетингової діяльності підприємств різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування концепції адаптивного управління в маркетинговій практиці не є новітнім явищем, адже у науковій літературі вже тривалий час простежується тенденція до інтерпретації маркетингової адаптації як процесу внесення цілеспрямованих змін у маркетингову стратегію підприємства, спрямованих на пристосування до змін зовнішнього середовища, трансформацій цілей діяльності, а також динаміки ринкових потреб і очікувань цільової аудиторії. У сучасних джерелах усе частіше вживається термін «адаптаційний маркетинг», що має дещо ширше тлумачення, ніж класичні концепції маркетингової адаптації. Так, на думку Шень Дж., Ша З., Ву Ю. Дж. [12], адаптаційний маркетинг являє собою комплекс цілеспрямованих заходів, що охоплює виявлення інтуїтивних споживчих запитів і креативних

інновацій, формування попиту на такі новації, оперативний випуск та реалізацію продукції, здатної відповідати змінним умовам ринку, рівню розвитку технологій та очікуванням споживачів, а також створення ефективних механізмів просування товарів і послуг на ринку.

Концепція адаптивного управління значною мірою перегукується із сутністю адаптаційного маркетингу, оскільки в основі адаптивного менеджменту лежить орієнтація на постійне реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення гнучкості організаційної структури, формування систем зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно відстежувати зміни ключових зовнішніх параметрів, а також виявляти внутрішні відхилення у діяльності підприємства. У цьому контексті адаптаційний маркетинг доцільно розглядати як інтегративне поняття, що об'єднує в собі як елементи адаптивного маркетингу (тобто

орієнтацію на мінливий попит), так і складові адаптивного менеджменту, пов'язані із забезпеченням стратегічної гнучкості підприємства та його внутрішньої здатності до трансформації (рис. 1.) [13, с. 58–59].

Візуалізована модель системи адаптаційного маркетингу, відображає її структурно-функціональну побудову, в якій ключовим об'єктом управління виступають бізнес-процеси та бізнес-проекти підприємства, що перебувають під безпосереднім впливом адаптаційних факторів, сформованих як результат взаємодії з динамічним, багатофакторним та часто нестабільним ринковим середовищем. Змістовне наповнення цих процесів, а також результати їх реалізації, слугують основою досягнення стратегічних і комерційних цілей підприємства, зокрема підвищення конкурентоспроможності, ринкової гнучкості та ефективності взаємодії з



Рис. 1. Узагальнена модель структури та взаємозв'язків елементів системи адаптаційного маркетингу в контексті стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

цільовими сегментами споживачів [14, с. 6–7]. Таким чином, адаптаційний маркетинг у системі стратегічного управління підприємством слід трактувати як концептуальний напрям, покликаний забезпечити цілісну орієнтацію всієї діяльності компанії на створення довготривалих і взаємовигідних відносин із ключовими партнерами, а також на ефективну координацію внутрішніх структурних одиниць підприємства з урахуванням динаміки ринкових умов і факторів зовнішнього впливу. Такий підхід дозволяє забезпечити організаційно-гнучку модель управління маркетингом, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне реагування на сигнали ринку, а також адаптацію бізнес-процесів та проектної діяльності до нових вимог.

На основі аналізу і зіставлення існуючих наукових підходів до

маркетингової адаптації сформульовано базову ідею концепції адаптаційного маркетингу як інструменту стратегічного управління, що покликаний слугувати методологічною основою для побудови ефективної системи управління підприємством у складних умовах сучасного бізнес-середовища. У запропонованій системі адаптаційного маркетингу реалізовано принципи, притаманні технічним адаптивним системам управління, що включають ключові елементи, такі як: середовище управління та його чинники; об'єкт управління (бізнес-процеси та бізнес-проекти); результати діяльності; сенсори зовнішнього середовища як механізми зворотного зв'язку, що сигналізують про зміни ринкових умов; та сенсори внутрішніх відхилень, які фіксують невідповідність результатів очікуваним цілям (табл. 1.) [15, 16].

Таблиця 1

Особливості адаптаційного маркетингу в системі стратегічного управління підприємством*

Ознаки порівняння	Тип адаптаційного маркетингу	
	Адаптація маркетингових стратегій (статична адаптація)	Адаптація маркетингових процесів (динамічна адаптація)
1. Джерело інформації про необхідність адаптації	Аналіз ринкового середовища на основі даних від учасників маркетингової системи	Результати виконання одного або кількох циклів маркетингових процесів
2. Мета процесу адаптації	Підвищення ефективності маркетингової стратегії відносно її результатів на цільовому ринку	Компенсація негативного впливу змін ринкового середовища у часі
3. Критерії успіху	Успішність адаптованої маркетингової стратегії порівняно з базовою	Відповідність цільових і фактичних показників результатів маркетингових процесів
4. Умови проведення адаптації	На етапі розробки маркетингової стратегії	Циклічно, протягом усього життєвого циклу маркетингових процесів
5. Часові ресурси для формування адаптаційної стратегії	Відповідно до цільового завдання	Обмежені, до завершення адаптації кожен цикл маркетингового процесу неефективно використовує ресурси підприємства
6. Напрямок пошуку зон адаптації	Аналіз ринкового середовища та прогнозування впливу його особливостей на реалізацію стратегії	Аналіз результатів циклу маркетингового процесу та їх відповідності комерційним цілям
7. Кінцевий результат	Забезпечення прибутковості та ефективності маркетингової стратегії в заданих ринкових умовах	Адаптація ключових параметрів маркетингових процесів до змін ринкового середовища

*Джерело: розроблено авторами

Своєчасність і доречність управлінських рішень у системі адаптаційного маркетингу значною мірою забезпечується наявністю інформаційного забезпечення, яке в даному контексті виконує функцію так званих «сенсорів» або елементів зворотного зв'язку, здатних фіксувати зміни у зовнішньому середовищі та виявляти внутрішні відхилення в реалізації маркетингових або виробничих програм. Такими сенсорами виступають усі учасники збутового ланцюга: дистриб'ютори, роздрібні мережі, логістичні оператори та кінцеві споживачі, які надають інформацію про поточний стан попиту, зміну уподобань клієнтів, ефективність каналів просування та інші критично важливі параметри ринкового середовища [17, с. 8].

У свою чергу, сигналом про відхилення результатів діяльності бізнес-процесів або проєктів від очікуваних або запланованих цільових орієнтирів найчастіше слугує фінансова звітність підприємства, яка в більшості випадків оновлюється щомісяця та дає змогу виявити тенденції щодо прибутковості, рівня витрат, обсягів реалізації продукції, рентабельності окремих напрямів діяльності. У тих випадках, коли результати реалізації маркетингового або бізнес-проєкту відповідають очікуванням суб'єкта управління, система адаптаційного маркетингу функціонує у стабільному режимі, без потреби у додатковому регулюванні. Однак у разі, якщо виявляються суттєві розбіжності між фактичними й запланованими показниками, виникає потреба у застосуванні коригуючих управлінських впливів, які мають забезпечити переведення бізнес-процесу або проєкту у новий адаптований стан, що буде відповідати оновленим вимогам ринку, цілям підприємства та очікуванням цільових груп споживачів [18, с. 166].

Методологічна основа адаптації маркетингово орієнтованих проєктів у системі стратегічного управління підприємством передбачає наявність апробованої базової моделі проєкту, яка

вже продемонструвала свою ефективність у попередніх умовах та може бути використана як основа для подальшого пристосування до особливостей конкретного локального ринку. Такий підхід вимагає не лише формального копіювання структури проєкту, а й глибокого аналітичного опрацювання її змістовних і процесуальних компонентів із використанням методу бенчмаркінгу, що передбачає порівняльний аналіз як внутрішніх корпоративних ресурсів і практик, так і зовнішніх інформаційних джерел, включаючи досвід інших компаній, ринків або географічних середовищ.

На початковому етапі реалізації адаптаційного проєкту формується дорожня карта, яка включає поетапну структуру впровадження ініціативи з урахуванням ризиків, ключових контрольних точок та очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити управлінську прозорість і стратегічну передбачуваність процесу [19, с. 491]. В межах такої дорожньої карти складається матриця розподілу відповідальності типу *RACI* (*Responsible* – відповідальний, *Accountable* – підзвітний, *Consulted* – консультант, *Informed* – поінформований), яка слугує ефективним інструментом розмежування функціональних обов'язків між усіма учасниками проєкту й сприяє мінімізації управлінських конфліктів, підвищенню координації дій та посиленню відповідальності за результати на кожному етапі реалізації адаптаційної стратегії (табл. 2.) [20].

З огляду на те, що адаптація передбачає модифікацію існуючих рішень відповідно до нових реалій, критично важливим є передбачення механізмів гнучкого реагування на виклики локального ринку, які можуть стосуватись не лише споживчих вподобань, а й юридичних обмежень, логістичних нюансів, кліматичних умов чи культурних відмінностей, що прямо впливають на зміст і строки реалізації бізнес-проєкту. Наступним етапом у системі адаптаційного управління

Таблиця 2

Матриця RACI для реалізації адаптаційної маркетингової стратегії*

Етапи реалізації адаптаційної маркетингової стратегії	Відділ маркетингу	Відділ продажів	Відділ логістики	Технічний відділ
Вибір партнерів для реалізації маркетингової стратегії	C	R	I	I
Адаптація та розробка нових маркетингових матеріалів	R	C	I	C
Формування адаптованого маркетингового рішення	I	C	I	R
Узгодження каналів дистрибуції для маркетингових активностей	C	I	R	I
Розробка системи ціноутворення для адаптованої стратегії	R	C	I	I
Комунікація з цільовою аудиторією	I	R	I	I
Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів	R	C	I	I
Тестування каналів просування та дистрибуції	C	I	R	I
Впровадження адаптованої маркетингової стратегії	I	R	C	C
Оцінка результатів реалізації стратегії	R	I	I	I

*Джерело: побудовано на основі [1, 6]

маркетинговими проектами є побудова матриці «терміни – вартість», що утворює собою логічне завершення аналітичної роботи, спрямованої на забезпечення взаємозв'язку між усіма параметрами реалізації проекту (табл. 3).

У процесі реалізації адаптаційного маркетингу в рамках стратегічного управління підприємством важливо здійснити поетапну оцінку впливу кожного окремого фактору адаптації на конкретний етап проекту, що потребує трансформації. Якщо в результаті аналізу виявляються специфічні особливості реалізації певного етапу, які зумовлені дією адаптаційного чинника, тоді різниця у тривалості або вартості виконання n-го етапу під впливом m-го чинника має бути зафіксована у відповідній клітинці матриці, що розташована на перетині відповідного рядка (етапу) та стовпця (фактору) [21, с. 164]. Після проведення розрахунків таких відхилень стає доцільним виділити ті етапи, що мають найбільші показники за тривалістю виконання або потребують значних ресурсних витрат, оскільки саме вони виступають найбільш критичними з погляду управління реалізацією адаптованого проекту та потребують

підвищеного контролю з боку керівництва підприємства. Для цього доцільно застосовувати побудову двовимірної діаграми, яка відображає кумулятивні значення вартості та тривалості реалізації всіх етапів, що дозволяє візуалізувати найвразливіші ділянки проекту.

Ще більш глибоку аналітичну картину дозволяє отримати тривимірна графічна модель *TQC* (*Time*®*Quality*®*Cost*), яка забезпечує наочне одночасне відображення загальної вартості, тривалості й рівня досягнутого результату за кожним етапом, що в комплексі дозволяє оцінити ступінь відповідності адаптованого проекту встановленим межам щодо бюджету, строків виконання та якості кінцевого результату [22]. Така візуалізація дає можливість своєчасно ідентифікувати ті етапи, в яких відбувається порушення допустимих лімітів, визначених у стратегічному плані реалізації (рис. 2.).

Окрім аналізу змін вартості й тривалості на рівні окремих етапів, необхідно здійснити узагальнений розрахунок цих показників для проекту в цілому. Враховуючи, що такі характеристики базового проекту, як

Матриця «терміни – вартість» за факторами адаптаційного маркетингу*

Фактори адаптаційного маркетингу	Етапи реалізації маркетингової стратегії			
	Етап стратегії 1	Етап стратегії 2	...	Етап стратегії n
Фактор 1 (наприклад, адаптація до змін у споживчих вподобаннях)	$\Delta T_{11}, \Delta S_{11}$	$\Delta T_{12}, \Delta S_{12}$...	$\Delta T_{1n}, \Delta S_{1n}$
Фактор 2 (наприклад, адаптація до конкурентного середовища)	$\Delta T_{21}, \Delta S_{21}$	$\Delta T_{22}, \Delta S_{22}$...	$\Delta T_{2n}, \Delta S_{2n}$
...
Фактор m (наприклад, адаптація до регуляторних змін)	$\Delta T_{m1}, \Delta S_{m1}$	$\Delta T_{m2}, \Delta S_{m2}$...	$\Delta T_{mn}, \Delta S_{mn}$

Примітка:

ΔT_{mn} – різниця в тривалості виконання робіт n-го етапу реалізації адаптованої маркетингової стратегії за фактором m порівняно з базовим варіантом;

ΔS_{mn} – різниця у вартості виконання робіт n-го етапу реалізації адаптованої маркетингової стратегії за фактором m порівняно з базовим варіантом;

n – етапи реалізації маркетингової стратегії;

m – фактори адаптаційного маркетингу.

*Джерело: розроблено авторами

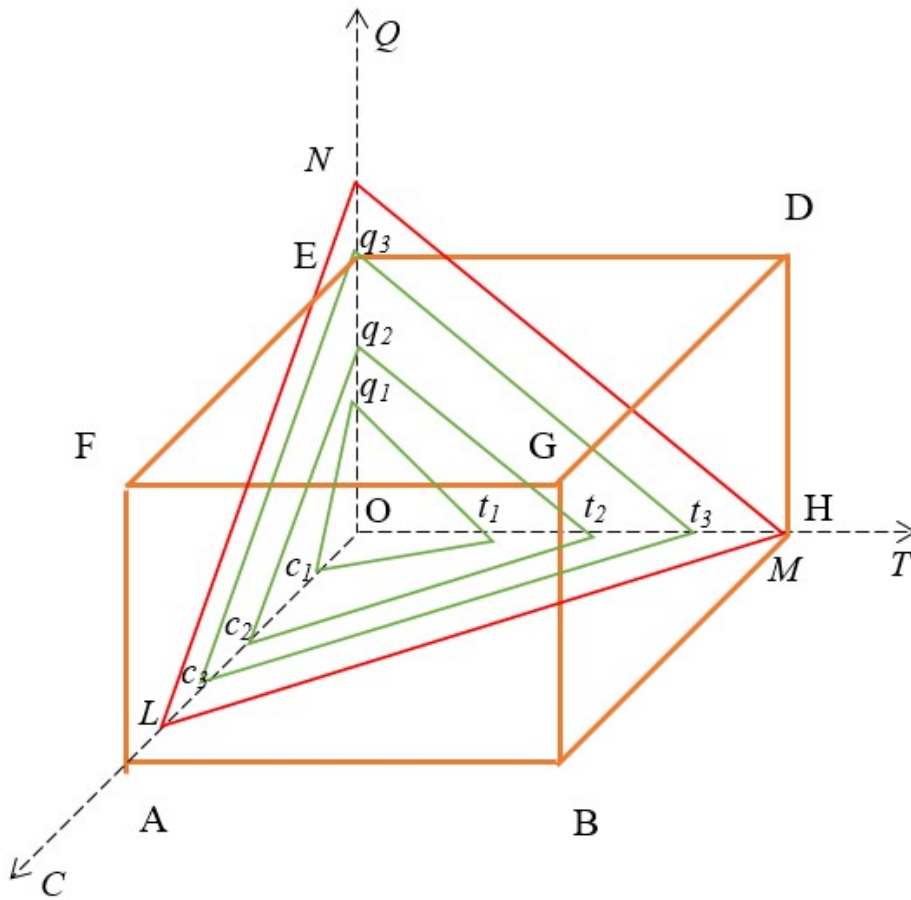
загальна тривалість T_b , рівень якості результатів Q_b , та його повна вартість C_b , є фіксованими величинами, так само як і встановлені допустимі межі для адаптованого проекту за вартістю C_{max} , строками виконання T_{max} , та якістю Q_{max} , то обсяг допустимих змін може бути розрахований як різниця між вказаними граничними значеннями та фактичними параметрами базової версії проекту [23]. Тривимірна діаграма TQC формує основу для менеджменту підприємства в межах адаптаційного маркетингу визначити допустимі межі варіативності параметрів адаптованого проекту, тим самим забезпечивши можливість ефективного управління ризиками, прийняття обґрунтованих рішень щодо змін, а також підтримку стратегічної відповідності між плановими орієнтирами та поточними умовами реалізації.

Загальна ефективність реалізації адаптаційного маркетингового проекту в межах стратегічного управління підприємством може бути формалізовано визначена через систему нерівностей, яка окреслює припустимі межі ключових параметрів, а саме, коли кожне з обмежень визначає допустиме відхилення у

тривалості, вартості або якості виконання адаптованого проекту відповідно до початково заданих стратегічних орієнтирів.

Водночас на практиці зазначені параметри: тривалість реалізації T , витрати C та якість результату Q і мають неоднаковий рівень значущості для різних замовників або суб'єктів стратегічного планування, залежно від специфіки ринку, категорії товару чи цілей підприємства [24, с. 51]. Наприклад, у разі реалізації адаптаційної маркетингової стратегії в умовах суворих бюджетних обмежень, коли якість продукту визначається як незмінна величина (наприклад, закупівля вузькоспеціалізованої продукції з фіксованими характеристиками), пріоритетною змінною стає саме параметр вартості, а отже, обмеження за показником ΔC_{adapt} набуває ключового значення.

Водночас у досліджуваній ситуації, яка стосується впровадження адаптаційного маркетингу в системі стратегічного управління підприємством, особливої актуальності набуває якість проектного результату, що розглядається не лише через призму технічних характеристик продукції, а як результат



Примітки:

OQ – вісь, що використовується для графічного відображення рівня якості реалізації адаптованої маркетингової стратегії на різних етапах проекту;

OT – вісь, що ілюструє накопичену тривалість етапів у рамках впровадження адаптаційного маркетингу на підприємстві;

OC – вісь, яка показує сукупну вартість реалізації кожного з послідовних етапів проекту в системі стратегічного управління;

$ABHODEFG$ – умовне позначення меж триєдиного обмеження стратегічного проекту, яке включає допустимий бюджет, граничні строки реалізації та встановлений рівень якості досягнутого результату;

LMN – прогнозовані значення узагальненої тривалості, вартості та якості результатів реалізації адаптаційного маркетингового підходу в межах конкретного стратегічного проекту;

$t_1...t_n$ – накопичена тривалість адаптаційного впровадження по n етапах у часовій площині;

$c_1...c_n$ – сукупні витрати підприємства, пов'язані з послідовною реалізацією кожного з етапів, у рамках адаптованої маркетингової стратегії;

$q_1...q_n$ – максимально досяжний рівень якості реалізації адаптаційного маркетингу на кожному з етапів $1...n$, відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Рис. 2. Тривимірна діаграма TQC (тривалість, якість і вартість адаптаційного маркетингового проекту в системі стратегічного управління підприємством)

Джерело: розроблено авторами

стратегічного позиціонування товару на ринку, його відповідність очікуванням цільової аудиторії, ефективність цінової політики та стабільність маркетингових рішень, орієнтованих на довгострокову взаємодію з клієнтами. У цьому контексті часові рамки, у межах яких має бути завершено виведення нової продукції на ринок, можуть мати умовний характер, поступаючись місцем пріоритету забезпечення стратегічної точності позиціонування, релевантності комунікаційних каналів і загальної маркетингової ефективності в довгостроковій перспективі [25, с. 302].

Необхідною складовою будь-якого бізнес-процесу, що реалізується в межах адаптаційного маркетингу як елементу стратегічного управління підприємством, є наявність відповідних ресурсів, чітке визначення виконавців і залучення інших учасників, які функціонують у межах визначеного простору керованої системи. Саме тому на початковому етапі управлінського моделювання виникає об'єктивна потреба у точному визначенні меж об'єкта управління, що дозволить забезпечити системну цілісність адаптаційного впливу на ключові ланки бізнес-архітектури підприємства.

Відомо, що орієнтований гіперграф, як форма узагальненого графового представлення складних систем, визначається як впорядкована пара (V, E) , де V – непорожня множина об'єктів певної природи, які в контексті моделювання бізнес-процесу розглядаються як вершини, а E – сімейство непорожніх (і не обов'язково різних) підмножин множини V , що виконують функцію орієнтованих ребер. Така структура дозволяє врахувати багатозв'язність та взаємозалежність елементів, що особливо актуально для маркетингової адаптації, де один елемент бізнес-середовища може впливати на декілька інших паралельно. У ході даного дослідження, спираючись на структуру блоків, представлену у карті бізнес-моделі А. Остервальдера, запропоновано застосування модифікованого орієнтованого гіперграфа як базового шаблону (рис. 3.) для формалізованого відображення адаптаційного бізнес-процесу в системі стратегічного управління підприємством.

У наведеній схемі вузли гіперграфа відповідають ключовим блокам шаблону та з'єднані між собою спрямованими ребрами, що репрезентують причинно-наслідкові зв'язки та логіку впливу між



Рис. 3. Модельна схема бізнес-процесу як основа динамічної адаптації маркетингової діяльності в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

окремими функціональними одиницями маркетингової системи підприємства. Зокрема, початковим елементом моделі виступає блок цільових сегментів споживчого ринку (блок 1), який визначає параметри ціннісної пропозиції компанії (блок 2), що, у свою чергу, обумовлює вибір ключових видів діяльності (блок 3), методи комунікації з клієнтами (блок 4) та ефективні канали збуту (блок 5). Для реалізації зазначених функцій потрібне забезпечення відповідними ресурсами (блок 6), а також залучення стратегічних партнерів (блок 7), оскільки жодна економічна система не функціонує ізольовано й потребує взаємодії з зовнішніми суб'єктами для підтримки повноцінної маркетингової активності.

Обсяг ресурсів, що використовуються, а також умови співпраці з партнерами (через механізми постачання, тарифні угоди, сервісні послуги тощо) мають безпосередній вплив на загальну вартість процесу (блок 9). Водночас рівень ефективності каналів збуту та якість комунікації з клієнтами є критичними для формування доходної частини від реалізації маркетингової стратегії. Співвідношення між отриманими доходами та понесеними витратами, або їх частка у вигляді рентабельності, дозволяє оцінити результативність впровадження адаптаційного маркетингу в межах конкретного бізнес-процесу (табл. 4).

На перший погляд, застосування запропонованої гіперграфічної моделі для деталізованого опису окремих операційних процесів може здатися надто складним та ресурсомістким. Проте враховуючи, що ефективне впровадження адаптаційного маркетингу потребує глибокого аналізу внутрішньої структури бізнес-процесів, оцінки ресурсної забезпеченості, а також чіткого розуміння функціональних зв'язків між їхніми елементами, поверхневий підхід до адаптації несе ризики суттєвого спотворення управлінських рішень і, відповідно, погіршення очікуваних результатів. У відповідності до адаптованої методики динамічної

адаптації бізнес-процесів, кожен із них може бути формалізовано у вигляді гіперграфа, вузли якого відповідають елементам шаблону Остервальдера та включають одну або кілька вершин, які репрезентують окремі характеристики бізнес-процесу (наприклад, час, вартість, якість, ступінь клієнтської цінності), що можуть бути подані як у якісному, так і в кількісному вимірі. У таблиці 2.7 подано приклад заповнення шаблону бізнес-процесу, що стосується збутової діяльності підприємства [19].

Отже в межах проведеного дослідження всі бізнес-процеси організації були систематизовані за функціональним призначенням і поділені на три основні групи: збутові процеси, пов'язані з реалізацією продукції та безпосередньою взаємодією з кінцевими споживачами; сервісні процеси, що сприяють формуванню додаткової цінності товару (такі як виробництво, логістика, обробка, пакування, маркетингова підтримка та ін.); та функціонально-організаційні процеси, орієнтовані на забезпечення внутрішньої діяльності підприємства, результати яких повністю використовуються у межах самої організаційної структури.

Висновки. Визначено сутність адаптаційного маркетингу як системи управління, що інтегрує принципи адаптивного менеджменту з традиційними методами маркетингової діяльності. Це забезпечує гнучке реагування на зміни в попиті, технологіях, регуляторному середовищі та споживчій поведінці шляхом оперативної корекції стратегічних напрямків. Досліджено специфіку функціонування системи адаптаційного маркетингу в контексті стратегічного управління підприємством. Основними об'єктами управління виступають бізнес-процеси та проекти, які перебувають під впливом адаптаційних чинників, що формуються у відповідь на ринкову невизначеність та багатофакторність.

Проаналізовано ефективність застосування таких інструментів адаптації, як RACI-матриця, дорожні карти проектів, матриці «час–вартість»,

Таблиця 4

Заповнення шаблону моделі адаптаційного маркетингового процесу підприємства*

№	Назва блоку моделі	Загальний опис характеристик маркетингового процесу в блоках моделі	Приклад характеристик адаптаційного маркетингового процесу
1	Цільові ринкові сегменти	Внутрішні та зовнішні споживачі результатів маркетингового процесу	Цільові аудиторії за демографічними, поведінковими чи географічними ознаками
2	Ціннісна пропозиція	Результат маркетингового процесу – його привабливість і цінність для цільової аудиторії	Індекс унікальності маркетингової пропозиції на ринку
3	Ключові маркетингові заходи	Основні дії в рамках маркетингового процесу, частка зовнішніх ресурсів у реалізації	Показник автономності маркетингових кампаній
4	Взаємодія з клієнтами	Формалізовані та неформалізовані способи комунікації з цільовою аудиторією	Рівень впізнаваності бренду, репутація підприємства, коефіцієнт NPS (Net Promoter Score)
5	Канали просування	Методи та канали доставки маркетингової пропозиції до цільової аудиторії	Кількість активних каналів просування, обсяг продажів через канали
6	Ключові ресурси	Активи, що використовуються в маркетинговому процесі, включаючи людські ресурси	Витрати на персонал маркетингового відділу, амортизація маркетингових інструментів, інші операційні витрати
7	Ключові партнери	Постачальники ресурсів для реалізації маркетингового процесу, рекламні агенції, медіа-партнери	Вартість послуг зовнішніх партнерів, обсяги залучених ресурсів
8	Витрати	Структура витрат на реалізацію маркетингового процесу	Загальна сума витрат, що включає витрати на ресурси та співпрацю з партнерами
9	Доходи	Потоки доходів, отриманих від маркетингового процесу, наприклад, через зростання продажів або підвищення лояльності	Виручка від продажів, спричинених маркетинговими кампаніями
10	Цільовий показник	Розраховується як різниця або відношення доходів до витрат	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) або прибуток від маркетингових активностей

*Джерело: розроблено авторами

а також тривимірні графіки TQC. Використання цих механізмів дає можливість виявити ключові точки впливу та здійснювати швидко корекцію параметрів маркетингової стратегії без порушення бюджетних, часових та якісних показників. Обґрунтовано доцільність застосування гіперграфічної моделі для формалізації логіки адаптаційного маркетингового процесу. Такий методичний підхід забезпечує візуалізацію взаємозв'язків між

елементами системи, виявлення зон високої взаємозалежності та розробку оптимальних управлінських сценаріїв, спрямованих на стратегічне планування й мінімізацію ризиків.

Розроблено класифікацію адаптаційних маркетингових процесів підприємства за характером впливу: збутовий (на споживача), сервісний (на сприйняття цінності) та функціонально-організаційний (на внутрішню структуру). Це послужило основою для створення

системної моделі побудови адаптивного маркетингу, який інтегрується в загальну парадигму стратегічного управління. Запропоновано концептуальну модель адаптаційного маркетингу, в якій встановлено послідовність і логічні зв'язки між ключовими компонентами: цільовими сегментами, ціннісною

пропозицією, основними видами діяльності, комунікаціями, каналами збуту, ресурсами, партнерами, витратами та доходами. Для кожного етапу визначено показники ефективності, що забезпечує гнучке адаптування маркетингової стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Список використаної літератури

1. Гулик Т. В., Найдовська А. О., Забігай В. В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. Економіка та суспільство. 2021. № 33. С. 284–290. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2>
2. Al Jabri M. A. S., Lahrech A. The Role of Strategic Orientations in the Relationship Between Adaptive Marketing Capabilities and Ambidexterity in Digital Services Firms: The Case of a Highly Competitive Digital Economy. Systems. 2025. Vol. 13, No. 5. Article 358. <https://doi.org/10.3390/systems13050358>
3. AlQahtani H., Badi S., Nasaj M. Role of adaptive marketing capability and organisational agility in the resilience of B2B manufacturing companies during crises. Journal of Business & Industrial Marketing. 2025. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2024-0507>
4. Яківченко А. М. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу growth-hacking на промисловому підприємстві. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 176–182. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-29>
5. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. 2023. Економіка та суспільство. №(52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54>
6. Boom-Cárcamo E., Molina-Romero S., Galindo-Angulo C., Restrepo M. del M. Barriers and strategies for digital marketing and smart delivery in urban courier companies in developing countries. Journal of the Knowledge Economy. 2024. no 15. P. 19203–19232. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01823-1>
7. Ebuzoeme F. C. Marketing strategies and sales performance of a manufacturing company. International Journal of Current Science Research and Review. 2024. No. 7(9). P. 7190–7198. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i9-36>
8. Shevchenko A., Borysenko O. Marketing approach to the formation of management system for enterprise strategic development in the context of globalisation. Journal of International Legal Communication. 2021. Vol. 1. No. 1. pp. 186–196. <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2021.1.pp.186-196>
9. Когут В. А. Детермінація поняття інтегрованих маркетингових комунікацій. Академічні візії. 2024. Вип. 30. С. 15–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11440730>
10. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
11. Bonini A., Panari C., Caricati L., Mariani M. G. The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. PLOS ONE. 2024. no 19(10). e0304720. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
12. Shen J., Sha Z., Wu Y. J. Enterprise Adaptive Marketing Capabilities and Sustainable Innovation Performance: An Opportunity–Resource Integration Perspective. Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 2. Article 469. <https://doi.org/10.3390/su12020469>

13. Попко О. В., Філатов В. В. Адаптивні моделі персоналізованого маркетингу електротехнічних компаній. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 4(45). С. 53–62. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-9>
14. Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S. The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 2024. No 14(1). P. 1–10. <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
15. Ядуха С. О., Яблонський Т. В., Крук С. В., Кучанська Т. В. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 330(3). С. 284–290. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43>
16. Македон В. В., Холод О. Г., Ярмоленко Л. І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 75–89. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5>
17. Burrell D. N., Lewis E. J. M., Richardson K. Adaptive Marketing, Management Strategy, and Technology Innovation in Beverage and Hospitality Markets. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*. 2023. Vol. 14, No. 1. P. 1–10. <https://doi.org/10.4018/IJIDE.324096>
18. Суворова С. Г., Карпенко Ю. М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164–168. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>
19. Lesiv I., Datsun S., Kremena R., Shakhovets A., & Onysiuk S. Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*, 2025. 11(1), 484–497. <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1.865>
20. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. Synchronization of marketing strategies with company restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. 2(13 (134)). P. 71–81. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
21. Maryanti, Hussein A. S., Ratnawati K. Adaptive Marketing Capabilities on Marketing Performance (Study on SMEs Creative Economy Sector). *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*. 2020. P. 161–166. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.024>
22. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. Improving Strategic Planning and Ensuring the Development of Enterprises Based on Relational Strategies. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2024. No 15(4). pp. 798–811. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02)
23. Ma X. Gu X. New marketing strategy model of e-commerce enterprises in the era of digital economy. *Heliyon*. 2024. no 10(8). P. e29038. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29038>
24. Makedon V., Myachin V., Plakhotnik O., Fisunen N., Mykhailenko O. Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. no 2(13(128)). p. 47–57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>
25. Prasol V., Velichko V., Cirella G. T., Konoplina O. Adaptive Marketing Strategies for Post-Conflict Reconstruction, Regional Development, and Sustainable Growth in Ukraine. In: Cirella G. T. (ed.) *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalyzing Progress. Contributions to Economics*. Springer Nature Switzerland, Cham. 2024. P. 295–311. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_17

References

1. Hulyk, T. V., Naidovska, A. O., Zabihai, V. V. (2021). Skladovi systemy adaptatsii marketynhovoï stratehii [Components of the adaptation system of marketing strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33, 284–290. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2>
2. Al Jabri, M. A. S., & Lahrech, A. (2025). The role of strategic orientations in the relationship between adaptive marketing capabilities and ambidexterity in digital services firms: The case of a highly competitive digital economy. *Systems*, 13(5), 358. <https://doi.org/10.3390/systems13050358>
3. AlQahtani, H., Badi, S., & Nasaj, M. (2025). Role of adaptive marketing capability and organisational agility in the resilience of B2B manufacturing companies during crises. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2024-0507>
4. Yakivchenko, A. M. (2025). Intehrovana stratehiia innovatsiinoho marketynhu growth-hacking na promyslovomu pidpriemstvi [Integrated growth-hacking marketing strategy at an industrial enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 176–182. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-29>
5. Pacheva, N., Lutai, L. (2023). Stratehichni marketynh u voïenni ta pisliavoïenni chas [Strategic marketing in wartime and postwar periods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54>
6. Boom-Cárcamo, E., Molina-Romero, S., Galindo-Angulo, C., & Restrepo, M. del M. (2024). Barriers and strategies for digital marketing and smart delivery in urban courier companies in developing countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 19203–19232. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01823-1>
7. Ebuzoeme, F. C. (2024). Marketing strategies and sales performance of a manufacturing company. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(9), 7190–7198. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i9-36>
8. Shevchenko, A., & Borysenko, O. (2021). Marketing approach to the formation of management system for enterprise strategic development in the context of globalisation. *Journal of International Legal Communication*, 1(1), 186–196. <https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2021.1.pp.186-196>
9. Kohut, V. A. (2024). Determinatsiia poniattia intehrrovanykh marketynhovykh komunikatsii [Determination of the concept of integrated marketing communications]. *Akademichni vizii*, 30, 15–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11440730>
10. Shulha, A. O. (2022). Napriamy udoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom marketynhovoï diialnosti pidpriemstva [Ways to improve the strategic management system of enterprise marketing activity development]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 25, 110–113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
11. Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 19(10), e0304720. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
12. Shen, J., Sha, Z., & Wu, Y. J. (2020). Enterprise adaptive marketing capabilities and sustainable innovation performance: An opportunity–resource integration perspective. *Sustainability*, 12(2), 469. <https://doi.org/10.3390/su12020469>
13. Popko, O. V., Filatov, V. V. (2024). Adaptivni modeli personalizovanoho marketynhu elektrotekhnichnykh kompanii [Adaptive models of personalized marketing of electrical engineering companies]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4(45), 53–62. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-9>

14. Saah, P., Mbohwa, C., & Madonsela, N. S. (2024). The role of adaptive management in the resilience and growth of small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
15. Yadukha, S. O., Yablonskyi, T. V., Kruk, S. V., Kuchanska, T. V. (2024). Teoretychni aspekty upravlinnia marketynhovoї diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise marketing activity management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 330(3), 284–290. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43>
16. Makedon, V. V., Kholod, O. H., Yarmolenko, L. I. (2023). Model otsinky konkurentospromozhnosti vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv na zasadakh formuvannia kliuchovykh kompetentsii [Model for assessing the competitiveness of high-tech enterprises based on the formation of key competencies]. *Akademichniy ohliad*, 2(59), 75–89. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5>
17. Burrell, D. N., Lewis, E. J. M., & Richardson, K. (2023). Adaptive marketing, management strategy, and technology innovation in beverage and hospitality markets. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.4018/IJIDE.324096>
18. Suvorova, S. H., Karpenko, Yu. M. (2023). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianoho biznesu [The impact of digital marketing on enhancing the competitiveness of domestic business]. *Ekonomichniy prostir*, 184, 164–168. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>
19. Lesiv, I., Datsun, S., Kremena, R., Shakhovets, A., & Onysiuk, S. (2025). Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*, 11(1), 484–497. <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1.865>
20. Makedon, V., Myachin, V., Plakhotnik, O., Fisunenکو, N., & Mykhailenko, O. (2024). Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(128)), 47–57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>
21. Maryanti, Hussein, A. S., & Ratnawati, K. (2020). Adaptive marketing capabilities on marketing performance (Study on SMEs creative economy sector). In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)* (pp. 161–166). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.024>
22. Makedon, V., Budko, O., Salyga, K., Myachin, V., & Fisunenکو, N. (2024). Improving strategic planning and ensuring the development of enterprises based on relational strategies. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15(4), 798–811. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02)
23. Ma, X., & Gu, X. (2024). New marketing strategy model of e-commerce enterprises in the era of digital economy. *Heliyon*, 10(8), e29038. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29038>
24. Makedon, V., Myachin, V., Sokol, P., & Hordiichuk, S. (2025). Synchronization of marketing strategies with company restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(134)), 71–81. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
25. Prasol, V., Velichko, V., Cirella, G. T., & Konoplina, O. (2024). Adaptive marketing strategies for post-conflict reconstruction, regional development, and sustainable growth in Ukraine. In Cirella, G. T. (Ed.), *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalyzing Progress* (pp. 295–311). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_17

ADAPTIVE MARKETING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Viacheslav Makedon, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: v_makedon@ukr.net

Liudmyla Yarmolenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: Yarmolenko.l@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-2-65-12>

Keywords: *adaptive marketing, strategic management, business processes, flexibility, marketing strategy, enterprise*

JEL classification: *D22, L21, M31*

The article is devoted to the study of adaptive marketing as a key element of strategic management of an enterprise in the conditions of global instability and a rapidly changing market environment. It analyzes the conceptual and practical aspects of integrating adaptive marketing strategies into the management system to ensure competitiveness and sustainable development of companies. The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of adaptive marketing in the strategic management system of an enterprise, as well as to develop practical mechanisms for its implementation to increase the flexibility and efficiency of companies in a dynamic economic environment. The study uses a systematic analysis of scientific literature, methods of comparative analysis, business process modeling, as well as strategic management tools, in particular hypergraphic models and responsibility allocation matrices (RACI). To assess the effectiveness of adaptive strategies, three-dimensional TQC models are used, which allow for analyzing the relationship between the cost, duration and quality of marketing projects. The empirical basis was provided by examples of business processes of enterprises in various industries, as well as a generalization of modern marketing practices. The scientific results include the development of a conceptual model of adaptive marketing, which integrates the principles of adaptive management and marketing activities, as well as the formalization of business processes using directed hypergraphs that reflect the relationships between target segments, value propositions, resources and sales channels. A methodology for evaluating adaptation strategies through time-cost matrices and TQC diagrams is proposed, which allow for identifying critical stages of projects and optimizing management decisions. Prospects for further research are related to the deepening of the analysis of the impact of digital technologies, in particular artificial intelligence, on adaptive marketing strategies, as well as the development of universal algorithms for automating adaptation processes in conditions of high market turbulence.

Дата надходження до редакції / Submitted: 14.05.25

Дата прийняття до публікації / Accepted: 29.01.26

Дата публікації / Published: 02.07.2026