

ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

М. В. Семибратский, Б. А. Тхориков

*ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия;
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»,
Москва, Россия*

Ключевые слова: динамическая маркетинговая стратегия; динамические способности; стратегический маркетинг.

Аннотация: Рассмотрен концептуальный подход к разработке динамической маркетинговой стратегии организации в условиях возрастания неопределенности экзогенного окружения. Доказано, что конкурентоспособность современных компаний может быть обеспечена за счет реализации маркетинговой стратегии, основанной на ресурсной теории менеджмента и концепции динамических способностей организации. Предложено авторское видение реализации маркетинговой стратегии.

Введение

Большинство современных экономических отраслей характеризуется гиперконкуренцией, высокой неопределенностью и быстрым копированием рыночными акторами лучших практик друг друга. В подобных условиях коммерческого успеха достигают компании, эффективно эксплуатирующие имеющиеся ресурсы, способные адаптироваться к условиям внешней среды и предугадывать рыночные тренды, готовые использовать не очевидные для других участников рынка институциональные факторы при создании конкурентных преимуществ. Однако универсальной техники осуществить данные действия на практике не существует, поэтому проблема операционализации инструментов сохранения конкурентоспособности и определения формирующих ее факторов на микроуровне многие десятилетия остается одной из самых обсуждаемых в теории управления.

Цель работы – реализация маркетинговой стратегии на основе динамического подхода, как одного из наиболее известных в настоящее время.

Семибратский Максим Викторович – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора Высшей школы управления, ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия.; Тхориков Борис Александрович – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой коммерции и сервиса, e-mail: tkhorikov@bsu.edu.ru, ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», Москва, Россия.

Теоретический анализ

Сторонники маркетингового подхода в качестве перспективного инструмента, способного одновременно сфокусировать управленческое внимание на вопросах текущего поддержания и стратегического развития конкурентоспособности и выступать одним из детерминирующих их элементов, называют маркетинговую стратегию, представляющую в общем виде совокупность мероприятий, направленных на решение маркетинговых задач фирмы. Она включает в себя отдельные стратегии по целевым рынкам, комплекс маркетинга и анализ уровня затрат на маркетинговые мероприятия [1].

На общетеоретическом уровне согласиться с таким подходом можно. Однако на операционном уровне он также обладает рядом институциональных проблем и ловушек. В частности, разработку маркетинговой стратегии, как правило, осуществляют в рамках классической концепции маркетинг-микси различных ее вариаций (4P, 5P, 7P) [2]. При этом компоненты P (product, price, place, promotionetal) воспринимаются как статичные элементы, не требующие перманентной адаптации к изменениям внешней среды и предпочтений потребителей, или выделяется один компонент P в качестве базового источника конкурентного преимущества, а оставшимся отводятся второстепенные роли поддержки. В результате, скорее всего, изначально верные маркетинговые стратегии приводили компании к финансовому краху. Например, BlackBerry, Nokia, Kodak, «Юлмарт», «Республика» и прочие компании не смогли вовремя осознать необходимость перемен и проиграли конкурентную борьбу, несмотря на то что в их распоряжении были маркетинговые департаменты, когда-то приведшие к рыночному лидерству.

Сказанное выше позволяет сформулировать научную гипотезу о том, что в системе подготовки и реализации маркетинговых стратегий должны использоваться элементы органической модели (Т. Бернс, Д. Сталкер), способные принимать входящие сигналы об изменении условий внешней среды (потребительских предпочтений) и инициировать необходимые внутриорганизационные изменения, преодолевая возможную ошибочность оценочных суждений менеджмента компании, сделанных на основании ретроспективного анализа маркетинговой информации и интуитивных прогнозов. В качестве теоретического решения гипотезы целесообразно использовать синтез динамических способностей и ресурсный подход, образующие динамическую маркетинговую стратегию.

Динамические способности представляют собой потенциал организации создавать, интегрировать и изменять внутренние ресурсы и компетенции фирмы в зависимости от условий внешней среды. При таком подходе достижение конкурентного преимущества может быть обеспечено за счет использования ресурсов фирмы, связано с практиками реализации основных и вспомогательных процессов, а также обусловлено доступными траекториями развития исходя из контекста внешнего окружения [3].

Положения ресурсной теории управления предполагают, что любая стратегия, в том числе и маркетинговая, выстраивается на основе:

1) ресурсов – материальных и нематериальных средств производства товаров и оказания услуг;

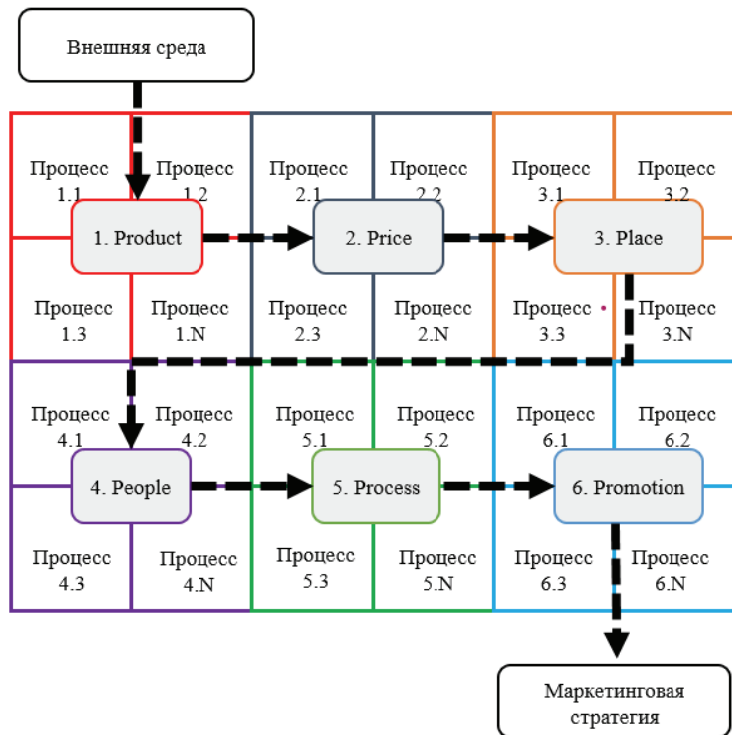
2) типовых рутин – индивидуальных организационных практик и бизнес-процессов компании. Типовые рутинны – распространенные и типичные бизнес-процессы в организации, например, найм сотрудников на работу, осуществление процедуры закупок и др. На их основе невозможно выстроить конкурентное преимущество, но без них нельзя добиться нормального функционирования организации;

3) рутин высшего порядка и ключевых компетенций – уникальных для организации поведенческих регулярностей и подходов к созданию продукта, несущего ценность для потребителя. К ним можно отнести те процессы, которые отличают компанию от конкурентов в рамках отрасли и выступают источником конкурентных преимуществ. Примерами подобных уникальных рутин может выступить система менеджмента качества компании Toyota, практика компании ИКЕА по созданию сборной малогабаритной мебели, не требующей больших складских пространств и доставки клиентам и т.д.

Обобщение названных теоретических положений выступает посылаками для формулировки следующего определения. *Динамическая маркетинговая стратегия* – инструмент стратегического маркетингового управления, формализующий общий сценарий развития компании, обладающий потенциалом динамического обновления на основе реализации мероприятий, использующих ее уникальные ресурсы, рутинны, ключевые компетенции, трансформирующих процессы внутри элементов маркетинг-микса для воплощения оптимальной альтернативы создания рыночной ценности из множества возможных, релевантной актуальным воздействиям внешней среды и запросам целевых аудиторий.

Использование модели маркетинг-микса при разработке маркетинговой стратегии в наиболее распространенном варианте предполагает, что отдельные элементы комплекса маркетинга выступают составными частями стратегии в виде ресурсов, рутин и организационных способностей. Типовые организационные компоненты (ресурсы и базовые рутинны) обеспечивают текущую деятельность организации и носят поддерживающий характер, а отличительные (организационные способности рутинны высшего порядка) – формируют конкурентоспособность фирмы. Например, подходы к созданию и упаковке продукта становятся ключевыми компетенциями фирмы, методы обучения торгового персонала – рутиннами низшего порядка, квалифицированные сотрудники – ключевыми производственными ресурсами и т.д. (рис. 1, а). Влияние внешней среды не является ключевым фактором управления в данном представлении, поскольку стратегия выстраивается во внутрифирменном контуре с использованием элементов комплекса маркетинга.

Предлагаемый подход реализации динамической маркетинговой стратегии предполагает иной порядок действий (рис. 1, б). В случае появления изменений во внешней среде элементы комплекса маркетинга анализируются, рекомбинируются и корректируются для актуализации стратегии. Результатом такого обновления становится измененная структура КРІ (*англ.* Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности), перераспределение маркетинговых коммуникаций в потребительских сегментах, модернизация товарной линейки фирмы и т.д. Вне зависимости от



а)



б)

Рис. 1. Статичный (а) и динамический (б) подходы к разработке маркетинговой стратегии организации

обновленного содержания элементов комплекса маркетинга в составе маркетинговой стратегии, ее назначение остается неизменным и заключается в обеспечении конкурентоспособности организации. Основное отличие данного подхода заключается в непрерывности анализа внешней среды и обеспечении готовности фирмы к осуществлению изменений. То есть акцент управленческих усилий смещается с внутренней на внешнюю среду организации. Кроме того, взаимодействие элементов маркетинг-микса здесь имеет не линейный, а гибкий (динамический) характер, предполагающий их постоянное обновление и изменение структуры под действием внешнего окружения.

Новый подход должен повысить эффективность стратегической маркетинговой деятельности организации за счет ее дополнения адаптивными и динамическими характеристиками. Это позволит фирмам сократить скорость реакции на изменения внешней среды, стать более гибкой к внедрению изменений в продуктовую линейку и организацию внутренних процессов и, как следствие, увеличит шансы на конкурентный успех за счет удовлетворения запросов потребителей.

Графическая интерпретация иллюстрирует отличие традиционного и динамического подходов. Отметим, что маркетинговая стратегия является результатом взаимодействия совокупности подпроцессов, составляющих комплекс маркетинга организации. Они создаются, развиваются и взаимодействуют за счет эксплуатации материальных и нематериальных ресурсов, а также реализации ключевых компетенций и организационных рутин высшего порядка. Динамический характер маркетинговой стратегии должен заключаться в особенностях рекомбинирования и обновления состава процессов компании, что может быть обусловлено изменениями конкурентного окружения, предпочтений потребителей и факторами внешней среды. Формирование уникальной верхнеуровневой организационной рутины, позволяющей постоянно анализировать факторы внешней среды и актуализировать маркетинговую стратегию, которая не будет зависеть от субъективного влияния отдельных сотрудников компании, может, на наш взгляд, стать фактором конкурентной устойчивости организации в современных условиях.

При разработке маркетинговой стратегии, в большинстве случаев будет достаточно использования шести элементов комплекса маркетинга. Данное упрощение позволит унифицировать подход по разработке маркетинговой стратегии и сделает данный процесс более универсальным для большинства организаций. Так, содержательное наполнение блоков «Место» (place) и «Физическое окружение» (physical evidence) данной модели может иметь комплементарный и аддитивный характер в процессе разработки стратегии. Поэтому предлагаем сократить модель комплекса маркетинга до 6Р, а в содержании блока «Место» учитывать элементы раздела «Физическое окружение».

Докажем эту мысль на примере. Организация имеет определенный образовательный продукт, который продается по конкретной цене и реализуется в онлайн-пространстве (блоки Product, Price и Place модели маркетинг-микс). Позиционирование продукта предполагает, что его основная

ценность, в сравнении с конкурентами, заключается в более высоком уровне экспертизы преподавателей. Ввиду этого, маркетинговая стратегия выстраивается на основе максимально эффективного использования отличительного ресурса (People). В данном случае процесс разработки маркетинговой стратегии имеет матричный последовательный тип, предполагающий, по большей части, дискретный характер управления (см. рис. 1, *a*). Полагаем, что процесс управления элементами модели маркетинг-микса при разработке стратегии должен иметь динамический характер. При таком подходе логика указанного выше примера будет иной. В результате разработки и обновления стратегии будут задействованы только те элементы маркетинг-микса, которые подверглись осязательному влиянию факторов внешней среды, например, «персонал» и «продукт» (см. рис. 1, *b*), то есть не будет необходимости в повторении линейной процедуры (см. рис. 1, *a*).

Актуальные исследования факторов конкурентоспособности показывают, что в современных условиях отсутствует возможность выделить какой-либо элемент или отличительный признак в организации, который гарантированно может привести компанию к успеху. К атрибутам обеспечения успешности компании на рынке относят систему управления знаниями, бережливые технологии, анализ больших данных, новые подходы к организационному дизайну и управлению, IT-решения, инновации (в том числе и в маркетинге) [4]. Однако большинство авторов сходятся во мнении, что именно наличие способностей адаптироваться к условиям внешней среды является необходимым условием, связывающим все внутрифирменные ресурсы и процессы. Все это подталкивает нас к выводу, что процесс реализации стратегического маркетинга должен быть выстроен с учетом идентификации и использования динамических способностей фирм и основываться на основных положениях ресурсной теории управления.

Рассмотренная в настоящей статье роль стратегической маркетинговой функции в обеспечении конкурентоспособности организации позволяет сформировать контур системы реализации динамической маркетинговой стратегии (рис. 2).

Конкурентная устойчивость компании может складываться исходя из наличия и взаимодействия следующих внутриорганизационных элементов:

- материальных и нематериальных ресурсов организации, которые формируют базис для развития конкурентного преимущества;
- базовых организационных процессов (рутины низшего порядка), обеспечивающих общую функциональность организации;
- организационных способностей, отличающих компанию от других участников рынка и выступающих основой для развития уникальных компетенций;
- ключевых компетенций и рутин высшего порядка, позволяющих создавать продукты или оказывать услуги на ином, более высоком в сравнении с конкурентами, уровне. Это также может означать, что наличие ключевых компетенций фирмы формируют конкретные конкурентные преимущества товара фирмы, из-за которых потребитель делает выбор в пользу нашей компании;

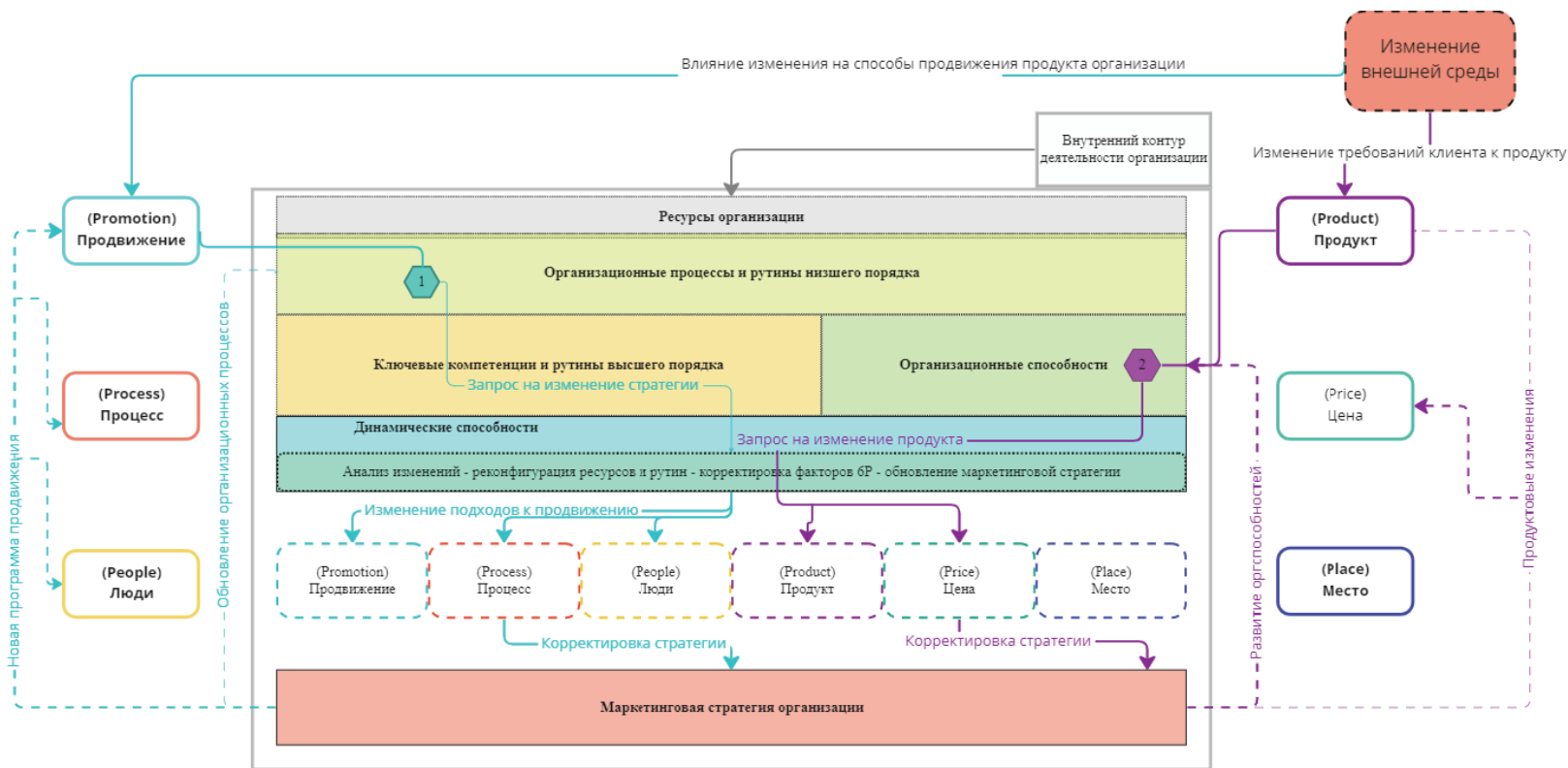


Рис. 2. Система реализации динамической маркетинговой стратегии

– динамических способностей, которые позволяют эффективно организовать процесс изменений внутри компании, а также помогают адаптироваться к требованиям рынка в целях обновления продуктовой линейки. Вместе с тем они (способности) должны формировать подход к созданию и обновлению маркетинговой стратегии организации, наделив процесс ее разработки и корректировки динамической составляющей. Этапы данного процесса можно проиллюстрировать цепочкой: анализ изменений – реконфигурация ресурсов и рутин – корректировка факторов 6P, которые становятся основой для обновления стратегии. Данное представление является производной от логики Д. Тиса, который отмечает, что динамические способности включают в себя процессы выявления возможностей (идентификация), корректировку текущей бизнес-модели (реагирование) и обновление организационной структуры и культуры (трансформация) [5];

– реализации комплекса маркетинга внутри организации, с целью анализа текущих тенденций рынка и «настройки» маркетинговой стратегии в необходимом компоненте (например, изменение подходов к продвижению товара);

– формирования маркетинговой стратегии, способной к адаптации и динамическому обновлению исходя из требований внешней среды.

Роль внешнего окружения в рассмотренном динамическом маркетинговом стратегировании является ключевой, поскольку его изменение должно стать триггером для реконфигурации стратегии и реализации преобразований в одном или нескольких компонентах деятельности организации (например, базовых рутин и ключевых компетенциях) и обновления элементов комплекса маркетинга (например, специфики продукта и его цены).

Согласно логике, представленной на рис. 2, современным руководителям важно развивать управленческую амбидекстрию в части разработки, реконфигурации и обновлении маркетинговых стратегий компании, которая выражается в одновременной фокусировке на бизнес-целях компании и изменениях внешней среды [6]. Реализация маркетинговых стратегий в представленном формате позволит решить несколько задач. Во-первых, снизит влияние руководителя на процесс принятия решений и отчасти избавит компанию от зависимости от конкретного сотрудника, хорошо «чувствующего» рынок и основные тренды. Во-вторых, повысит реактивность изменений за счет сокращения промежутка времени от появления триггеров во внешней среде до осуществления реакции на них. В-третьих, позволит сохранить фокус на стратегических целях развития конкурентоспособности и одновременно с этим не оставит без внимания обновление и корректировку текущих рутинных процессов деятельности организации, развития ключевых компетенций и организационных способностей.

Иллюстрацию практического использования динамических маркетинговых стратегий и их отличия от традиционных форм маркетингового управления в организации отразим в виде нескольких примеров.

Пример 1. Использование традиционного подхода. Проведя анализ внешней среды, сотрудники организации, оказывающей услуги дополнительного профессионального образования, сформулировали маркетинго-

вую стратегию. В среднесрочной перспективе следует уделить внимание привлечению большего числа клиентов к флагманской программе профессиональной переподготовки. Для этого в маркетинговых коммуникациях делается акцент на описании содержания продукта, его преимуществ перед конкурентами и возможностью «живого» общения с единомышленниками и экспертами отрасли в очной группе. Однако риски, вызванные пандемией COVID-19, сделали невозможным проведение обучения в привычном (очном) виде. Поскольку основная ценность продукта, согласно позиционированию, заключается в форме реализации и содержании образовательной программы, было принято решение отложить на некоторый период проведение программы, немного снизив активность маркетинговых коммуникаций без изменения их содержательного описания. То есть не произошло изменение элементов маркетинг-микса. Однако развитие ситуации показало, что дистанционный формат образовательных и социальных коммуникаций становится доминирующим и неизбежным на ближайшее время. В этой связи данная программа стала проводиться в онлайн-формате без пересмотра содержания и глубокой реструктуризации под удаленный режим. Акцент в маркетинговых сообщениях клиентам также остался неизменным и был сделан на содержании программы и выгодах от общения с сокурсниками и преподавателями, но уже в онлайн-группе. Таким образом, обновления маркетинговых задач не произошло, и маркетинговая стратегия осталась в привычных границах элементов 6Р. Вместе с тем содержание маркетинговых коммуникаций практически не изменилось. Вероятнее всего, в случае реализации ситуации по такому сценарию, компании не достичь поставленных задач по привлечению клиентов и последующему удовлетворению их запроса, поскольку онлайн- и офлайн-подходы к предоставлению образовательных услуг имеют достаточно существенные различия. Они могут выражаться в структуре образовательного продукта в онлайн-среде (Product), необходимости цифровых образовательных решений и методик (Place+Product), пересмотра подходов к ценообразованию (Price), оказания сопровождения клиента до обучения и в его процессе (People), пересмотра сообщения с описанием ценности для клиента (Promotion) и т.д. Изменение данных элементов модели маркетинг-микса позволило бы, на наш взгляд, актуализировать стратегию и с большей долей вероятности добиться поставленных маркетинговых задач.

Пример 2. Использование динамического маркетингового подхода. Допустим, в компании реализуется маркетинговая стратегия (А), цели и задачи которой продиктованы анализом текущей рыночной ситуации. Данная стратегия ориентирована на расширение привлекательности существующего продукта или услуги компании у целевой аудитории (например, описание содержания и преимуществ новой коммерческой программы обучения для аудитории, которая уже знакома с образовательной организацией, но не знает о специфике ее отдельных образовательных продуктов). В силу изменений внешней среды, вызванных пандемией COVID-19, формат оказания образовательных услуг не может не измениться в пользу онлайн-обучения, что влияет на элемент Р (product) внешнего контура мо-

дели маркетинг-микса. Соответственно организации необходимо реализовать внутренние изменения подхода к созданию и предоставлению образовательной услуги в формате онлайн (элементы Р (product) и Р (price) внутреннего контура комплекса маркетинга) и переформатировать маркетинговую стратегию в версию А¹. В свою очередь цель данной маркетинговой стратегии останется неизменной – увеличить число продаж образовательных продуктов, а задачи могут быть преобразованы. Базовая задача расширения привлекательности продукта может быть комплементарно дополнена необходимостью обеспечения роста осведомленности у целевой аудитории об изменении формата обучения (с очного на дистанционный) и снижении стоимости на услугу. Базовое условие, которое должно соблюдаться при трансформации стратегии А в стратегию А¹, – высокая скорость реакции на изменения в части переформатирования продуктовой линейки и подходов к ее продвижению на рынке.

Отличия указанных практик маркетингового управления позволяют выделить определенные признаки, свойственные динамическим маркетинговым стратегиям. В данном случае к ним относятся такие характеристики, которые говорят о клиентоцентричной ориентации маркетинговой функции, ее автономности и наличии определенных способностей к обновлению и изменению маркетинговой стратегической и операционной деятельности. Для наглядности, представим их содержание в сравнении с традиционным маркетинговым подходом (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ динамических и традиционных подходов к реализации маркетинговой стратегии

Признак	Традиционный подход	Динамический подход
Анализ внешней среды	После реализации рисков	Итерационный, вне зависимости от реализации рисков
Цель маркетинговой стратегии	Достижение КРІ через рост числа клиентов	Достижение КРІ через удовлетворение запроса клиента
Роль маркетинговой функции в организации	Отдельная функциональная область, без связи с иными организационными процессами	Функциональная область, интегрированная в другие организационные процессы
Обновление стратегических целей	После итоговой или промежуточной оценки эффективности	До итоговой или промежуточной оценки эффективности
Кому принадлежит ключевая роль в обновлении стратегии	Сотрудникам	Организационной системе
Процесс внедрения изменений	Пассивный	Реактивный

Данное представление – достаточно субъективное, что предполагает его дополнение и преобразование в условиях деятельности каждой отдельной организации. Однако считаем, что сформулированные унифицированные признаки могут стать для специалистов по маркетингу некоторым ориентиром или чек-листом, позволяющим оценить наличие динамических характеристик в практике реализации стратегической маркетинговой функции в их организациях.

Заключение

Таким образом, фактором обеспечения устойчивой конкурентоспособности может стать маркетинговая стратегия организации. Однако традиционные статичные подходы не могут обеспечить долгосрочного успеха фирмам ввиду чрезвычайно изменчивого характера внешнего окружения. Все это требует от менеджмента принципиально иных подходов в области управления стратегическим маркетингом, которые будут способны разрешить противоречие в необходимости реализации постоянных изменений (адаптации) и достижении целевых стратегических показателей фирм. Считаем, что данную проблему можно решить за счет развития подходов к адаптивному маркетинговому стратегированию, основанному на ресурсном подходе к управлению и концепции динамических способностей. Реализация стратегий в таком формате позволит повысить скорость реакции на изменения, снизить зависимость от неудачных или несвоевременных решений сотрудников и увеличить шансы фирмы на обеспечение устойчивости в условиях нестабильного рыночного окружения.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб. : Дialeктика, 2019. – 488 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер ; пер. с англ. В. Кузина. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.
3. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Тис, Г. Пизано. Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8, № 4 (32). – С. 133 – 170.
4. Семибратский, М. В. Систематизация факторов конкурентоспособности организаций / М. В. Семибратский, Б. А. Тхориков, Т. П. Стрельцова // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. – 2022. – № 3 (33). – С. 20 – 31. doi: 10.25688/2312-6647.2022.33.3.2
5. Teece, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2018. – Vol. 51 (1). – P. 40 – 49. doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007
6. Razzak, M. R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era / M. R. Razzak, S. Al-Riyami, R. Palalic // Foresight and STI Governance. – 2022. – No. 16 (4). – P. 24 – 31. doi: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31

References

1. Kotler F. *Osnovy marketinga. Kratkiy kurs* [Fundamentals of Marketing. Short course], St. Petersburg: Dialektika, 2019, 488 p. (In Russ.)
2. Kotler F., Keller K. *Marketing menedzhment* [Marketing management], St. Petersburg: Piter, 2018, 848 p. (In Russ.)

3. Tis D., Pizano G., Shuyen E. [Dynamic abilities of the firm and strategic management], *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University], 2003, Ser. 8, no. 4 (32), pp. 133-170. (In Russ.)

4. Semibratskiy M.V., Tkhorikov B.A., Strel'tsova T.P. [Systematization of factors of competitiveness of organizations], *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economy], 2022, no. 3 (33), pp. 20-31, doi: 10.25688/2312-6647.2022.33.3.2 (In Russ., abstract in Eng.)

5. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities, *Long Range Planning*, 2018, vol. 51 (1), pp. 40-49, doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007

6. Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era, *Foresight and STI Governance*, 2022, no. 16 (4), P. 24-31, doi: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31

The Dynamic Approach to Implementing the Company Marketing Strategy

M. V. Semibratsky, B. A. Tkhorikov

*Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia;
Russian State University named after A. N. Kosygin
(Technology. Design. Art), Moscow, Russia*

Keywords: dynamic marketing strategy; dynamic abilities; strategic marketing.

Abstract: A conceptual approach to the development of a dynamic marketing strategy for an organization in conditions of increasing uncertainty in the exogenous environment is considered. It has been proven that the competitiveness of modern companies can be ensured through the implementation of a marketing strategy based on the resource theory of management and the concept of dynamic capabilities of the organization. The author's vision of the implementation of the marketing strategy is proposed.

© М. В. Семибратский, Б. А. Тхориков, 2023