

УДК 658.339.1

DOI: 10.33813/2224-1213.19.2019.1



---

**Олійник Анна Володимирівна**

Студентка магістерської програми Національного університету "Києво-Могилянська академія".

ORCID 0000-0001-8955-7064

Avoliynyk@gmail.com

---

## ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних і практичних аспектів використання основних інструментів маркетингу в системі розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії. **Метою написання статті** є з'ясувати та вдосконалити основні теоретичні підходи у використанні маркетингових інструментів, запропонувати їх покроково на кожному з етапів розробки маркетингової стратегії для підприємства. **Методологія** дослідження полягає в застосуванні сукупності методів, а саме: критичного аналізу, абстрагування, порівняння, узагальнення, дедукції та синтезу. Використані методи дали змогу узагальнити наукові підходи до визначення категорії «маркетингова стратегія», детально розглянути та зіставити сучасні маркетингові інструменти в системі розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії. **Результати роботи.** Основними етапами створення маркетингової стратегії, поданими в статті, є: визначення ринкових можливостей, безпосереднє формування стратегії за допомогою STP-аналізу та формування маркетингової програми (комплексу 4P). Для кожного етапу визначено перелік інструментів, які має реалізувати підприємство для досягнення ефективної маркетингової стратегії. Відтак, на першому етапі було запропоновано такі інструменти планування стратегії, як SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера та 5С-аналіз, які допомагають комплексно визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, вплив чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не спроможне вплинути, та зрозуміти власних споживачів, внутрішні бізнес-процеси. Впродовж другого етапу, етапу STP-аналізу, було запропоновано використовувати наступні інструменти позиціонування підприємства: «Ціннісну пропозицію» А. Остервальдера та «Стратегічний годинник Боумана». Відтак, користуючись результатами попередніх етапів, підприємство матиме достатню інформацію для формування комплексу маркетинг-мікс. **Висновки.** Застосування описаних у статті інструментів дасть змогу компаніям більш ефективно створювати маркетингову стратегію, акцентуючи увагу на внутрішніх бізнес-процесах підприємства, детально вивчаючи основні недоліки та позитивні

сторони продукту та позиціонуючи його відповідно до поточних потреб споживачів з метою покращення конкурентного становища фірми та максимізації прибутку.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, аналіз маркетингового середовища, інструменти маркетингу, сегментування, позиціонування, таргетування.

**Олейник Анна Владимировна,**  
Студентка магистерской программы Национального университета «Киево-Могилянская Академия».

### **Использование основных инструментов маркетинга в системе разработки и внедрения эффективной маркетинговой стратегии**

**Предмет исследования** – совокупность теоретических и практических аспектов использования основных инструментов маркетинга в системе разработки и внедрения эффективной маркетинговой стратегии. **Цель написания статьи** – определить и усовершенствовать основные теоретические подходы в использовании маркетинговых инструментов, предложить их пошагово на каждом из этапов разработки маркетинговой стратегии для предприятия. **Методология исследования** заключается в применении совокупности методов, а именно: критического анализа, абстрагирования, сравнения, обобщения, дедукции и синтеза. Данные методы позволили обобщить научные подходы к определению категории «маркетинговая стратегия», подробно рассмотреть и сопоставить современные маркетинговые инструменты в системе разработки и внедрения эффективной маркетинговой стратегии. **Результаты работы.** Основными этапами создания маркетинговой стратегии, поданными в статье, являются: определение рыночных возможностей, формирование стратегии с помощью STP-анализа и формирования маркетинговой программы (комплекса 4P). Для каждого этапа определены перечень инструментов, которые должны использоваться предприятием для достижения эффективной маркетинговой стратегии. Следовательно, на первом этапе были предложены следующие инструменты планирования стратегии, как SWOT-анализ, анализ пяти сил М. Портера и 5С-анализ, которые помогут комплексно определить внутренние сильные и слабые стороны предприятия, влияние факторов внешней среды, понять собственных потребителей, внутренние бизнес-процессы. В течение второго этапа, этапа STP-анализа, было предложено использовать следующие инструменты позиционирования предприятия: «Ценностное предложение» А. Остервальдера и «Стратегические часы Боумана». Следовательно, пользуясь результатами предыдущих этапов, предприятие будет иметь достаточно информации для формирования комплекса маркетинг-микс. **Выводы.** Применение описанных в статье инструментов позволит компаниям более эффективно создавать маркетинговую стратегию, акцентируя внимание на внутренних бизнес-процессах предприятия, детально изучая основные недостатки и положительные стороны продукта и позиционируя его в соответствии с текущими потребностями потребителей с целью улучшения конкурентного положения фирмы и максимизации прибыли.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, анализ маркетинговой среды, инструменты маркетинга, сегментирование, позиционирование, таргетирование.

**Oliynyk Anna,**  
Master's programme student at National University of Kyiv-Mohyla Academy.

### **The use of marketing tools for effective marketing strategy development and implementation**

**The subject of research** is a mix of theoretical and practical aspects in terms of the use of marketing tools for effective marketing strategy development and implementation. **The purpose of the research** is to figure out and enhance the key theoretical approaches during marketing tools usage, suggest step-by-step marketing tools instructions for each particular stage of marketing strategy. **Methodology.** The article was written with the use of the methods of critical analysis of scientific literature and Internet sources, abstraction, generalization, the ascent from abstract to the concrete, comparison, analysis and synthesis. Previously mentioned methods gave an opportunity to generalize the scientific approaches to the definition of 'marketing strategy' category, consider in detail and compare modern marketing tools for effective marketing strategy development and implementation. **The results of the work.** Marketing strategy development consists of three main stages: determinating of market opportunities, building the strategy itself with the help of STP-analysis (segmentation, targeting, positioning) and shaping the marketing program (4P marketing mix). For each stage of the strategy is determined a range of tools, that company should implement in order to reach an effective marketing strategy. For instance, for the first stage were proposed such strategic planning tools as SWOT-analysis, Porter's five forces model and 5C-analysis. All tools mentioned above help the company to identify its strengths and weaknesses comprehensively, to understand its consumers, inner business-processes and influence of external environmental factors, which company is not capable of changing. During the second stage (STP-analysis) were offered company positioning tools like the Value Proposition Canvas (by A. Osterwalder) and Bowman's Strategic Clock. Consequently, using the results of previous stages a company will have enough information for establishing the 4P marketing mix. **Conclusions.** The use of mentioned above instruments will allow companies to develop marketing strategies more effectively, by focusing on company business issues and, at the same time, carefully considering the main negative and positive points of the product following ongoing consumer needs for the purpose of profit maximization and the company's performance improvement.

**Key words:** *marketing strategy, marketing environment analysis, marketing tools, segmentation, positioning, targeting.*

**Вступ та визначення проблеми.** За сучасних умов стратегія необхідна ледве не в кожній діяльності людини: бізнесі, громадській чи політичній сфері, наукових досліджах, спорті і т. д. Лише в бізнес-середовищі частота та швидкість, з якими гравці вибувають з ринку, та розрив у показниках між лідером та аутсайдерами стають все більш значущими. Більшість керівників постійно побоюються появи молодих компаній, що здатні підірвати їх становище на ринку. У зв'язку з цим визначальну роль відіграє вибір інструментів для розробки та впровадження оптимальної стратегії, яка б враховувала всі конкурентні умови бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії приділена увага в переважній більшості маркетингової навчальної літератури, зокрема таких зарубіжних фахівців, класиків маркетингу, як: Ж. Ж. Ламбена, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Кавасаки, Дж. Шонессі, Дж. Коллінз, Р. Румельт та С. Годін. Серед українських вчених істотний внесок у дослідженні вищезазначених питань зробили: Г. Багієв, В. Тарасевич, Н. Куденко, І. Решетникова та інші.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на значний інтерес дослідників до маркетингової стратегії та основних інструментів її розробки, багато аспектів даної теми потребують додаткової уваги,

зокрема дослідження інструментів на кожному з етапів впровадження маркетингової стратегії.

Мета та завдання статті. Удосконалити теоретичні підходи у використанні основних маркетингових інструментів у системі розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії з урахуванням сучасних напрямків розвитку стратегічного маркетингу. Для досягнення поставленої мети були окреслені наступні завдання роботи, а саме: визначити поняття маркетингової стратегії, її складові та охарактеризувати основні інструменти, що найбільше трансформують процес розроблення та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка ефективної маркетингової стратегії – ключова складова в процесі планування маркетингу на підприємстві. За словами Р. Румельта, «Хороша стратегія — це не просто те, що побуджує йти вперед до досягнення високої цілі. Хороша стратегія передбачає вміння чесно та відкрито визнавати труднощі та проблеми, з якими стикається фірма, та створювати конкретні методи їх усунення [7, с. 11]». Розглянемо трактування поняття маркетингової стратегії в працях відомих науковців. Мартін Рівз у своїй праці «Стратегії теж потрібна стратегія» трактує дане поняття як «засіб досягнення цілі». «Стратегія за своїм призначенням — це спосіб вирішення завдань, тобто вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних завдань, що ставить перед собою фірма, а також середовища, в якому вона функціонує» [6, с. 12].

Подібної думки дотримується й один із провідних науковців у сфері маркетингу Ф. Котлер, де в своїй праці «Основи маркетингу» дає наступне тлумачення: «маркетингова стратегія — це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія прагне досягти маркетингових цілей» [4, с. 129]. На його думку, стратегія маркетингу складається з трьох частин:

- 1) *Цільових ринків*. Маркетингова стратегія має точно визначити сегменти ринку, на яких компанія сконцентрує свої зусилля;
- 2) *Комплексу маркетингу* – стратегії для таких елементів комплексу маркетингу, як: нові товари, канали збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни та розподіл товару;
- 3) *Рівня витрат на маркетинг* – бюджету маркетингу, необхідного для втілення в життя всіх вищезазначених етапів стратегії [4, с. 598].

Інше трактування, що часто ототожнюється з поняттям маркетингової стратегії, – це визначення високої ефективності роботи підприємства як хорошої стратегії. Однак М. Портер провів чітке розмежування між ефективною роботою підприємства та маркетинговою стратегією. За його словами: «Конкурентна стратегія — це бути унікальним та свідомо обирати відмінний набір активностей з метою донесення споживачам унікального набору цінностей» [13, с. 64].

Підсумовуючи, можна зазначити, що унікальна маркетингова стратегія означає, що компанія: 1) чітко визначила свій ринок та його потреби; 2) створила унікальну ціннісну пропозицію для обраного ринку; 3) побудувала ефективну збутову мережу для постачання ціннісної пропозиції на цільовий ринок [2, с. 181]. Відтак, на

рисунку 1 запропоновано процес формування маркетингової стратегії, що складається з трьох основних компонентів: 1) визначення ринкових можливостей; 2) формування стратегії; 3) формування маркетингової програми за допомогою комплексу маркетинг-мікс.



Рис. 1. Процес формування маркетингової стратегії [4]

Для першого етапу формування ефективної стратегії маркетингу є характерною всебічна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. «Бізнес-одиниця мусить постійно відслідковувати основні фактори макросередовища (демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні, правові, соціальні, культурні), а також вагомні елементи мікросередовища (покупці, конкуренти, постачальники, дистриб'ютори, дилери), що впливають на отримання прибутку підприємства [3, с. 101].

Класичними інструментами моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є: SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера та 5С-аналіз.

SWOT-аналіз — інструмент планування стратегії, що визначає внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства та допомагає зрозуміти зовнішні фактори, можливості та загрози, на які підприємство не спроможне вплинути.

Інший інструмент, що визначає внутрішню привабливість ринку чи його сегменту в розрізі довгострокового прибутку компанії, — це аналіз п'яти сил М. Портера (рис. 2).

Майкл Портер виокремив п'ять факторів, що несуть потенційну загрозу для підприємства, а саме: загроза інтенсивного суперництва, загроза появи потенційних нових гравців на ринку, загроза товарів-замінників, загроза посилення влади споживачів та постачальників. Запропонована М. Портером концепція суперництва впливає з того, що здатність фірми реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку залежить не лише від прямої конкуренції, але також від ролі таких конкурентних сил, як потенційні гравці, товари-замінники, споживачі та постачальники [1, с. 279]. Сили товарів-замінників та нових гравців чинять пряму загрозу підприємству, в той час як решта — опосередковану загрозу, що

залежить від їх здатності диктувати власні умови. Саме взаємодія вищезазначених сил визначає в результаті потенціал рентабельності ринку товару.

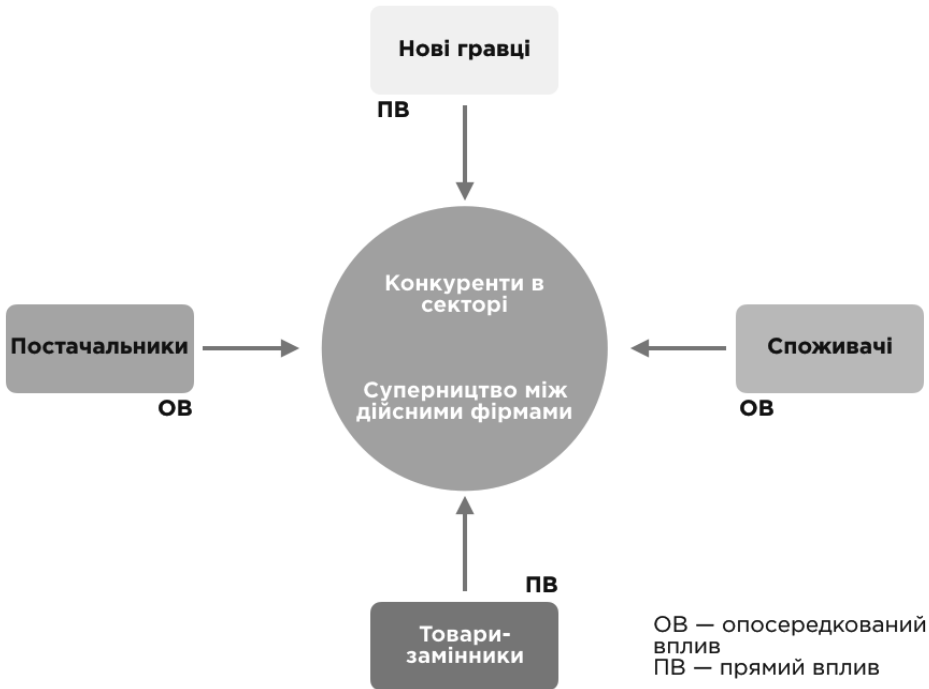


Рис. 2. Розширена концепція суперництва за М. Портером [4].

Третій інструмент, 5С-аналіз, визначає п'ять вимірів маркетингового середовища, які мають вирішальне значення для прийняття стратегічних маркетингових рішень. Основні компоненти 5С-аналізу — це споживачі, контекст, партнери, конкуренти та підприємство. Поточне розуміння основних складових 5С-аналізу створює міцний фундамент для прийняття маркетингових рішень та дозволяє зрозуміти підприємству власних споживачів, внутрішні бізнес-процеси та оцінити вплив зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних складових 5С-аналізу

Складова 5С-аналізу	Характеристика
Споживачі (customers)	Дослідження споживачів передбачає аналіз у двох основних напрямках: у розумінні потреб та процесу прийняття рішення. Наприклад, беруться до уваги: ємність ринку та темпи його зростання; маркетингові сегменти; основні стимули купівлі продукту; процес прийняття рішення щодо купівлі; канали збуту та інформаційні джерела, яким віддають переваги споживачі; частота купівлі та сезонні фактори; споживчі тренди.

## Закінчення таблиці 1

Складова 5С-аналізу	Характеристика
Контекст (context)	Для аналізу контексту зовнішнього середовища використовується PESTEL-аналіз — аналіз макросередовища підприємства, зосереджений на політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових аспектах ринкового середовища, в якому оперує компанія.
Партнери (collaborators)	Дана складова аналізу передбачає вивчення всіх суб'єктів, що залучені в зміцненні компанії, просуванні її продукції на ринку. Наприклад, до складу «партнерів» належать: постачальники, що забезпечують матеріали для виготовлення продукції; дистриб'ютори та ритейлери, що відповідають за постачання продукції безпосередньо споживачам; та інфлюенсери — відомі блогери, медійні особистості, що можуть вплинути на думку споживачів стосовно купівлі продукції.
Конкуренти (competitors)	Аналіз передбачає визначення та дослідження підприємств-конкурентів, що мають подібний або ж альтернативний продукт для задоволення потреб споживачів. Даний етап передбачає: вивчення бізнес-моделей конкурентів, їх конкурентних та маркетингових стратегій.
Підприємство (company)	Наостанок, аналіз підприємства передбачає розуміння власної бізнес-моделі компанії, її конкурентної стратегії. Наприклад, підприємства, зазвичай, конкурують на ринку за таких стратегій, як: 1) низькі витрати та ціни для споживачів; 2) унікальний продукт з високою ціннісною пропозицією для споживачів; 3) нішевий продукт, де у підприємства є можливість кастомізувати свій продукт під потреби споживачів.

Джерело: [9]

Таким чином, вищезазначені інструменти проведення аналізу ринкового середовища (SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера та 5С-аналіз) слугують першим вагомим кроком на шляху до розробки маркетингової стратегії. У таблиці 2 наведено приклади подальшого використання даних результатів на наступних етапах створення маркетингової стратегії.

Табл. 2

**Аналіз інструментів ринкового середовища у відповідності до основних етапів формування маркетингової стратегії**

Етапи формування маркетингової стратегії	Інструменти аналізу ринкового середовища		
	5С-аналіз	SWOT-аналіз	Аналіз п'яти сил М. Портера
Сегментація та таргетування	Аналіз маркетингових стратегій конкурентів та можливих споживчих сегментів на ринку з метою пошуку власного унікального та найбільш прибуткового ринку чи ніші.		
Позиціонування	Аналіз внутрішніх сильних сторін підприємства. Дослідження позиціонування конкурентів, визначення їх унікальних та неунікальних факторів, з якими споживачі асоціюють їх продукт.		
Брендинг	Дослідження сили бренду підприємства та його конкурентів.		
Продукт (комплекс 4P)	Визначення продуктових особливостей, які пропонує підприємство та порівняння їх із конкурентами. Вивчення споживачів, їх особливостей, потреб, які можна було б втілити в продукті.		
Ціна (комплекс 4P)		Аналіз спроможності компанії встановлювати вищу ціну, беручи до уваги силу споживачів, постачальників, товарів-замінників, вірогідності входження на ринок нових гравців та рівня конкуренції в галузі.	
Місце (комплекс 4P)	Аналіз каналів збуту, постачальників.	Оцінка ситуації з постачальниками: наскільки компанія може вплинути на їх рішення стосовно розміщення продукту чи отримання матеріальної вигоди.	
Просування (комплекс 4P)	Дослідження процесу прийняття рішення споживачами, аби зрозуміти як саме, коли та через які джерела компанії найефективніше комунікувати з ними.		

Джерело: [9]

Наступним етапом процесу формування маркетингової стратегії слугує етап STP (Segmentation — Targeting — Positioning), що в свою чергу поділяється на три основні процеси: сегментування, таргетування, позиціонування.

За визначенням Ф. Котлера, процес сегментування ринку відповідає за поділ споживачів на окремі категорії, які можуть вирізня-



тися за географічними (регіони, міста), демографічними (стать, вік, рівень доходів, рівень освіти), соціографічними (стиль життя) та поведінковими ознаками (частота споживання, тип прийняття рішення про купівлю).

Одразу після дослідження груп споживачів різних сегментів та їх економічної привабливості слідує другий етап STP – процес таргетування сегментів, що мають найбільший потенціал для підприємства. Зазвичай, підприємству необхідно вирішити, яку кількість сегментів варто охопити та як виокремити найбільш ефективні з них. Перш за все, фірма мусить зібрати та проаналізувати дані стосовно поточних обсягів та темпів зростання продажів та очікуваний прибуток у кожному із сегментів. Для розгляду беруться до уваги фактори, що визначають довгострокову привабливість конкретного сегменту, обраного під час етапу «таргетування». Наприклад, привабливість сегменту зменшиться, якщо на ньому активно конкурують потужні гравці. Численні чи потенційні товари-замінники здатні чинити тиск на ціни компанії, що призведе до скорочення обсягів прибутку. Сила покупців впливатиме на привабливість сегменту: в разі, якщо в будь-якому із сегментів покупці продемонструють більш сильну конкурентну позицію, аніж у продавців, вони можуть спробувати знизити ціни та підвищити якість товарів чи послуг або ж налаштувати конкурентів один проти одного. І, нарешті, сегмент може опинитись менш привабливим у разі, якщо на ньому оперують потужні постачальники, здатні контролювати ціни та занижувати якість товарів чи послуг. За таких умов підприємству необхідно обирати лише ті сегменти ринку, де воно зможе використати власні конкурентні переваги. Вагомість даного рішення полягатиме в успішності імплементації наступного етапу STP – позиціонування.

Позиціонування визначає характер сприйняття фірми цільовою аудиторією компанії. Основна мета позиціонування – підкреслити одну чи дві характеристики продукту, що відкладуться у свідомості споживачів та асоціюватимуться з продуктом. Так, наприклад, компанія Volvo позиціонує свої автомобілі як безпечні та довговічні, а Apple – як елегантні, вишукані та зручні у використанні.

Одним з найбільш популярних інструментів для розробки стратегії позиціонування слугує The Value Proposition (“Ціннісна пропозиція”), що допомагає визначити, чи позиціонування продукту побудоване правильно стосовно потреб та цінностей споживача (рис. 3). Дана модель була запропонована Алексом Остервальдером у книзі «Будування ціннісної пропозиції» («Value Proposition Design»), де вона складається з двох основних блоків: ціннісної пропозиції продукту (Value Map) та портрету споживача (Customer Profile).

Створюючи стратегію позиціонування, автор пропонує розпочати з аналізу портрету споживача (на рисунку 3 праворуч), аби дослідити основні болі, що супроводжують його під час використання продукту, а також переваги та потреби, які він задовольняє, споживаючи його. Власне блок портрету споживача (Customer Profile) складається з трьох основних частин: 1) «роботи», яку мусить виконати споживач, аби задовольнити власні потреби; 2) «болей» – ризиків або ж потенційних невдач, з якими споживач стикається під час

використання продукту та які негативно вплинуть на виконання «роботи»; 3) «перемог» (позитивних емоцій від використання продукту, економічної вигоди), які споживач отримає, використовуючи продукт.

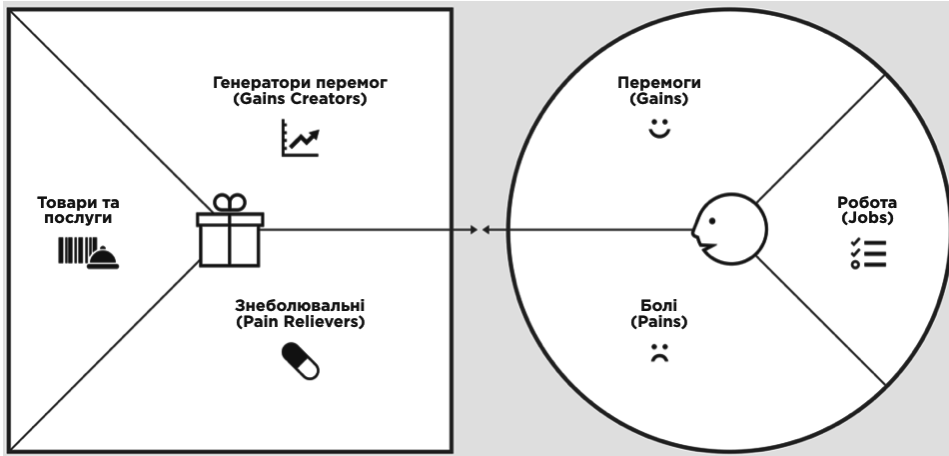


Рис. 3. «Ціннісна пропозиція» за А. Остервальдером [12]

Визначившись з портретом споживача та проаналізувавши його позитивний та негативний досвід під час використання продукту, важливим етапом слугує «Будування ціннісної пропозиції» для продукту (на рисунку 3 ліворуч). Даний блок теж складається з трьох частин: 1) переліку доступних товарів та послуг; 2) опису особливостей та характеристик продукту, які ліквідують негативний досвід його використання; 3) підкреслення позитивних особливостей чи характеристик продукту, які допомагають створювати додаткову цінність.

Ще одним інструментом розробки позиціонування компанії є «Стратегічний годинник Боумана», де основні напрями маркетингових стратегій фірми базуються на поєднанні ціни та якості товару, тобто на досягненні конкурентних переваг, забезпечуючи своїх споживачів товаром більш високого рівня якості або ж утримуючи низькі витрати на його виробництво. На рисунку 4 зображено «Стратегічний годинник Боумана», де основними успішними стратегіями є:

- «Низька ціна та якість» – стратегія низької ціни та якості товару;
- «Низька ціна» – стратегія утримання ціни на меншому, ніж у конкурентів рівні, не погіршуючи при цьому якість товару;
- «Гібридна стратегія» – стратегія одночасного використання диференціації та ціни, нижчої від конкурентів;
- «Диференціація» – стратегія, що акцентує увагу на створенні товарів та послуг, відмінних від конкурентів та привабливих для споживачів;
- «Фокусована диференціація» – стратегія, що базується на виборі специфічної ринкової ніші з метою просування товарів та послуг

з особливими характеристиками, що виправдовують значні завищення в ціні.



Рис. 4. «Стратегічний годинник Боумана» [10]

На противагу, провальними стратегіями за К. Боуманом є позиції 6, 7, 8, які не здатні забезпечити на належному рівні жоден з критеріїв – якість чи ціну товару.

Таким чином, завершивши перші два етапи формування маркетингової стратегії, можна приступити до третього етапу – формування маркетингової програми комплексу 4P. Використовуючи результати попередніх етапів, фірма матиме змогу сформувати набір тактичних рішень, які визначатимуть подальші маркетингові дії підприємства щодо концепції продукту, просування, місця та ціни.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. Використання основних інструментів маркетингу в системі розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії слугує ключовою запорукою успіху для збереження конкурентних позицій підприємства на ринку та в забезпеченні його прибутковості. У результаті дослідження було виявлено, що розробка ефективної маркетингової стратегії передбачає дотримання декількох послідовних етапів. Першим етапом маркетингової стратегії слугує аналіз ринкових можливостей, а саме – всебічна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії за допомогою таких інструментів, як SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера та 5С-аналіз. Після розуміння ринкового середовища та виявлення потенційних моментів росту підприємства варто приступити до основного етапу формування стратегії – STP-аналізу, що базується на концепції виокремлення певних цільових аудиторій та формуванні для кожної з них окремого образу підпри-

емства. Прикладами стратегічних інструментів для даних етапів дослідження слугують «Ціннісна пропозиція» А. Остервальдера та «Стратегічний годинник Боумана». Фінальним етапом формування маркетингової стратегії є впровадження маркетингової програми за допомогою комплексу маркетинг-мікс.

Запропоновані вище інструменти можуть бути використані для створення ефективної стратегії підприємства та слугувати успішним рішенням стосовно визначення ринкових можливостей, вибору унікальної ніші для позиціонування продукту та аналізу споживчого досвіду з метою максимізації його корисності для споживачів.

## Список використаних джерел

1. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер. – М. : Альпина, 2010. – 211 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Теория и практика менеджмента / Ф. Котлер; пер. с англ. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 656 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.; пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 452 с.
6. Ривз М. Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. — М. : Эксмо, 2016. — 272 с.
7. Румпельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Р. Румпельт; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 243 с.
8. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
9. Steenburgh, T. J. Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis / T. J. Steenburgh, J. J. Avery // Harvard Business School, February, 2010.
10. Bowman, C. Competitive and Corporate Strategy / C. Bowman, D. Faulkner. – London: Irwin, 1997. – 296 p.
11. Luecke R. Market Customization: Segmentation, Targeting, and Positioning. Marketer`s Toolkit: The 10 Strategies You Need To Succeed / R. Luecke – Boston : Harvard Business School Press, 2006. – 229 p.
12. Osterwalder A. Value proposition design / A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2014. – 295 p.
13. Porter M. What is strategy / M. Porter. // Harvard Business Review, November-December, 1996. – p. 61-78.

## References

1. Lambin J. J. (1996). Marketing Strategy: A New European. S.Pb.: Nauka.
2. Kotler P. (2010). Marketing Insights from A to Z. Moscow: Alpina Publisher.
3. Kotler P. (1999). Marketing Management. S.Pb.: Piter.

4. **Kotler P.** (2017). *Principles of marketing*. Moscow: Williams.
5. **Kotler P.** (2007). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Moscow: Alpina Business Books.
6. **Reeves M., Haanaes K., Sinha J.** (2016). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Moscow: Eksmo.
7. **Rumelt R. P.** (2014). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber.
8. **Shonessi J.O.** (2002). *Competitive marketing: the strategic approach*. S.Pb.: Piter.
9. **Steenburgh T. J., & Avery J. J.** (2010, February). *Marketing Analysis Toolkit: situation analysis*, *Harvard Business School*.
10. **Bowman C., & Faulkner D.** (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
11. **Luecke R.** (2006) *Market customization: segmentation, targeting, and positioning*, *Marketer`s Toolkit: The 10 Strategies You Need To Succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
12. **Osterwalder A., & Pigneur Y., & Bernarda G., & Smith A.** (2014). *Value proposition design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
13. **M. Porter.** (1996). *What is strategy*. *Harvard Business Review*, 61-78.