

УДК 339.13

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-15

МАРТИНЮК О. В., АДАСЮК І. П.

Національний університет водного господарства та природокористування

АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний рівень розвитку систем управління підприємствами характеризується роз'єднаністю використання методологій стратегічного управління і маркетингового орієнтування. Актуальність теми дослідження випливає з об'єктивної потреби синтезу концепцій маркетингу і стратегічного управління для формування ефективного інструментарію, здатного допомогти підприємству забезпечити ефективність маркетингових заходів. Для розробки і реалізації маркетингової стратегії підприємство повинно бути гнучким, здатним до розуміння та адаптації до будь-яких умов, а також повинно навчитися впливати на ринкові механізми, використовуючи різні маркетингові інструменти. Метою статті є абстрактно-теоретичний аналіз маркетингових стратегій управління діяльністю підприємства, визначення переваг та недоліків їх імплементації на основі застосування системного підходу. Проведене дослідження передбачало використання наступних методів: аналізу, синтезу, наукової абстракції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження); системного аналізу (теоретичні та методологічні узагальнення, визначенні переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління). Результати дослідження: узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія управління», досліджено зміну пріоритетів використання інструментів стратегічного управління серед світових компаній; визначено предметну сферу використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах; сформовано переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління. Практична цінність отриманих результатів полягає в розвитку теорії та практики маркетингової стратегії управління на основі впровадження сучасних інструментів, які є ключовими в умовах сучасності.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, стратегічне управління, конкурентні переваги, інструменти маркетингового управління.

MARTYNIUK O. ADASYUK I.

National University of Water Management and Nature Recourses Use

ASPECTS OF USING TOOLS OF MARKETING STRATEGY OF MANAGEMENT AT MODERN ENTERPRISES

The current level of development of enterprise management systems is characterized by the separation of the use of methodologies of strategic management and marketing orientation. The relevance of the research topic stems from the objective need to synthesize the concepts of marketing and strategic management for the formation of effective tools that can help the company to ensure the effectiveness of marketing activities. To develop and implement a marketing strategy, the company must be flexible, able to understand and adapt to any conditions, and must learn to influence market mechanisms using various marketing tools. The purpose of the article is an abstract theoretical analysis of marketing strategies for managing the activities of the enterprise, determining the advantages and disadvantages of their implementation based on the application of a systematic approach. The study involved the use of the following methods: analysis, synthesis, scientific abstraction (specifying the categorical-conceptual apparatus of the study); system analysis (theoretical and methodological generalizations, determining the advantages and disadvantages of implementing the tools of marketing management strategy). The results of the research: the theoretical approaches to the definition of the concept of "marketing management strategy" are generalized, the change of priorities of using the tools of strategic management among the world companies is investigated; the subject sphere of use of tools of marketing strategy of management at the modern enterprises is defined; the advantages and disadvantages of implementing the tools of marketing management strategy are formed. The practical value of the obtained results lies in the development of theory and practice of marketing management strategy based on the introduction of modern tools that are key in today's conditions.

Keywords: marketing, marketing strategy, strategic management, competitive advantages, marketing management tools.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасний рівень розвитку систем управління підприємствами характеризується роз'єднаністю використання методологій стратегічного управління і маркетингового орієнтування. Актуальність теми дослідження випливає з об'єктивної потреби синтезу концепцій маркетингу і стратегічного управління для формування ефективного інструментарію, здатного допомогти підприємству забезпечити високий рівень конкурентоздатності. На думку Устік Т.В. саме стратегічна маркетингова діяльність за своєю суттю направлена на забезпечення найвищого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі в межах певних цільових ринків [1].

Для розробки і реалізації маркетингової стратегії підприємство повинно бути гнучким, здатним до розуміння та адаптації до динамічних ринкових умов, а також повинно навчитися враховувати ринкові тенденції, використовуючи різні маркетингові інструменти, адже основним завданням стратегічного управління є побудова та підтримка конкурентних переваг підприємства, що повинно зробити можливим досягнення результатів його господарської діяльності вищих за середні. Дослідження [2] доводять, що для того, щоб релевантно відповідати вимогам ринку, виробникам товарів і послуг потрібні нові технології, інструменти, рішення.

Потреба такого акценту виникає у зв'язку із останніми дослідженнями [3], які доводять, що сьогодні існує велика кількість різноманітних маркетингових інструментів, запропонованих різними дослідниками і науковцями. Проте нині немає системної класифікації можливих стратегій управління підприємством з використанням маркетингових інструментів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Значний внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії діяльністю підприємства здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Г. Армстронг, Г. Ассель, І. Балабанова, О. Біловодська, І. Баланюк, Д. Бейкер, С. Гаркавенко, П. Гайдуцький, І. Гоголь, Н. Гуржій, М. Дмитрук, Т. Дудар, К. Єрохіна, Л. Забуранна, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, Н. Куденко, Т. Лук'янець, М. Сахацький. Таким чином, нині науковцями і практиками розглядається чимала кількість різноманітних маркетингових інструментів.

Методологічною базою дослідження слугували методи та методики наукового пізнання та аналізу наукових праць вітчизняних та іноземних авторів. Використанні як вторинні, так і первинні джерела інформації. Проведене дослідження передбачало використання наступних методів: аналізу, синтезу, наукової абстракції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження); системного аналізу (теоретичні та методологічні узагальнення, визначенні переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління). Процес здійснення дослідження описується такими етапами наукової роботи: виявлення актуальної потреби та тематичного спрямування; підбір методологічних інструментів опрацювання інформації та обґрунтування результатів; опрацювання теоретичних аспектів для формулювання термінологічного апарату; виокремлення переваг та недоліків імплементації інструментів маркетингової стратегії управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

На думку науковців [4] одним із основних підходів до формування та впровадження у життя сучасних маркетингових стратегій є підвищення ролі інформаційних мереж, зокрема Інтернету, та адаптація підприємств до цих тенденцій. Адже, як стверджує Марчук О.О. сьогодні вплив традиційних інструментів знижується, маркетинг стає все більш інтерактивним і візуально орієнтованим [5]. Тому маркетингові стратегії, застосовуючи властивості та особливості мереж у процесі розвитку підприємств, перетворюються на інноваційний процес, який забезпечує зростання прибутковості учасників ринку

Метою статті є абстрактно-теоретичний аналіз маркетингових стратегій управління діяльністю підприємства, визначення переваг та недоліків їх імплементації на основі застосування системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перш за все потрібно розглянути існуючі у вітчизняній науковій літературі підходи до визначення терміну «маркетингові стратегії управління». У межах даної статті пропонуємо дослідити це поняття, не заглиблюючись у подібності та відмінності між основними категоріями управління, такими як методи, прийоми, концепції чи підходи. Прийняття цього методу міркувань є результатом прагматики, яка є домінуючою в науках управління, будучи сферою, суворо пов'язаною з діловою практикою. У таких сферах немає єдиної та загальноприйнятої думки, яка б пояснювала, що насправді є «інструментами маркетингових стратегій управління». У таблиці 1 представлені деякі приклади дефініцій.

Таблиця 1

Особливості трактування поняття «маркетингова стратегія управління»

Автор	Маркетингова стратегія управління – це	Підходи до визначення поняття
Ассель Г.	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі	стосовно інструментів маркетингу
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	маркетингово-управлінський; програми
Балабанова І.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	маркетингово-управлінський
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	маркетингово- організаційний
Дмитрук М.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей	маркетингово-управлінський
Зав'ялов П.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організації щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку	маркетингово-управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Котлер Ф., Армстронг Г.	приділяє головну увагу цільовим покупцям	стосовно інструментів маркетингу
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій	маркетингово-управлінський; стосовно інструментів маркетингу
Лук'янець Т.	маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	маркетингово-управлінський

Джерело: [6]

Вищезазначені дефініції дозволяють стверджувати, що дана категорія є досить обширною, і підставою для відбору її інструментів є ознака їх потенційного впливу на кожному етапі процесу стратегічного управління.

Що стосується визначення «інструменти стратегічного управління», то в науковій літературі теоретичне осмислення даного поняття недостатньо широко висвітлене. Пропонуємо як інструмент стратегічного управління розглядати стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору стратегії, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Таке тлумачення дещо збігається з етапами стратегічного управління. На наш погляд, інструмент стратегічного управління слід розуміти як комплексний управлінський елемент, що включає перелік і порядок збору необхідної інформації, сукупність наукових методів її обробки і способів подання, послідовність виконання аналітичних задач у сфері стратегічного управління. Існує величезна кількість цих інструментів, і вони, будучи відносно самостійними, як попередньо вже зазначалось, всі знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

У табл. 2 наведено 25 найпопулярніших стратегічних інструментів бізнесу сьогодення, а також ефективність їх використання, визначена щорічним дослідженням компанії Bain & Company. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджерам за допомогою того чи іншого інструменту реалізувати усі плани та задуми.

Таблиця 2

Популярність інструментів стратегічного управління серед світових компаній

Стратегічний інструмент	Частота використання, %	Ефективність використання
Бенчмаркінг	76	3,82
Стратегічне планування	67	4,01
Визначення місії та бачення	65	3,91
Управління відносинами із споживачами	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Збалансована система показників	53	3,83
Сегментування споживачів	53	3,95
Реінжиніринг бізнес-процесів	50	3,85
Ключові компетенції	48	3,82
Злиття та поглинання	46	3,83
Стратегічні альянси	44	3,82
Управління ланцюгом постачання	43	3,81
Сценарне та випадкове планування	42	3,83
Управління знаннями	41	3,66
Відокремлені центри обслуговування	41	3,68
Менеджмент тотальної якості	34	3,8
Скорочення	34	3,59
Концепція Six Sigma	31	3,87
Голос споживчих інновацій	27	3,88
Онлайн-спільноти (краудсорсинг)	26	3,69
Спільні інновації	24	3,71
Моделі оптимізації цін	24	3,75
Управління лояльністю	17	3,79
Інструменти прийняття рішень	10	3,68

Джерело [7]

Інструментами, що є основою стратегічного управління для 60% опитаних менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами із споживачами та аутсорсинг. Разом з тим згідно із розрахованими оцінками рівень задоволеності коливається досить суттєво. Так, найбільш ефективними інструментами, із задоволеністю на рівні 4,01, є стратегічне планування, сегментування споживачів (3,95) та визначення місії і бачення бізнесу (3,91).

Інструменти стратегічного управління стали ключовим елементом досягнення та підтримки конкурентних переваг в умовах нестабільного економічного та політичного середовища. Переваги інструментів стратегічного управління можна узагальнити наступним чином: ефективні для вирішення практичних проблем, призначені для керівників, щоб допомогти їм аналізувати навколишнє середовище, приймати рішення, забезпечуючи різноманітність векторів розвитку, адаптивні до широкого кола стратегічних завдань, що сприяє соціальній взаємодії між учасниками стратегії.

У наш час інструменти стратегічного маркетингу набули особливого значення у зв'язку зі збільшенням значущості маркетингових функцій на підприємствах.

Це впливає на вже згадане бурхливе ділове середовище і, зокрема, на динамічний та безпрецедентний розвиток його технологічних вимірів.

Більше того, зростаюча конкурентна боротьба змушує менеджерів шукати нові та ефективніші методи розуміння споживачів, обмінюватись спеціальними продуктами та більш ефективним та результативним розподілом або спілкуванням із клієнтами (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002). Виявлено, що в результаті зміни зовнішніх умов маркетинг зазнає автоматизації, і в мінливих умовах

спостерігається бурхливий ріст попиту на нові маркетингові інструменти. У такі неспокійні часи орієнтація покупців повинна трансформуватися в орієнтацію на стратегію [9].

Традиційно структура маркетингу включає чотири найважливіші елементи, такі як товар, ціна, розподіл та просування.

Таблиця 3

Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами

Рейтинг	2000	2019
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування
2	Визначення місії та бачення	Управління відносинами із споживачами
3	Бенчмаркінг	Залучення працівників
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг
8	Винагорода за результатами	Управління змінами
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом постачання
10	Ключові компетенції	Визначення місії та бачення

Джерело [8]

Процес формування стратегії повинен базуватися на декількох етапах:

- виявлення проблем,
- діагностуванні зовнішнього та внутрішнього середовища,
- розробка та вибір стратегічних варіантів та реалізація стратегії.

Вибір інструментів маркетингової діяльності, їх ієрархія та структура є результатом визначеної поведінки, обраної підприємством. Кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони. Щоб досягти успіху, маркетологи повинні зрозуміти ефекти (та побічні ефекти) кожного інструменту, а потім правильно поєднати потрібні інструменти.

Безумовно, що деякі інструменти управління повинні використовуватися для конкретних цілей і мати бажані ефекти. При прагматичному та класичному підході до управління будь-якої діяльності, що здійснюється, повинна призвести до досягнення передбачуваних цілей. Вони можуть включати фінансові або нефінансові цілі.

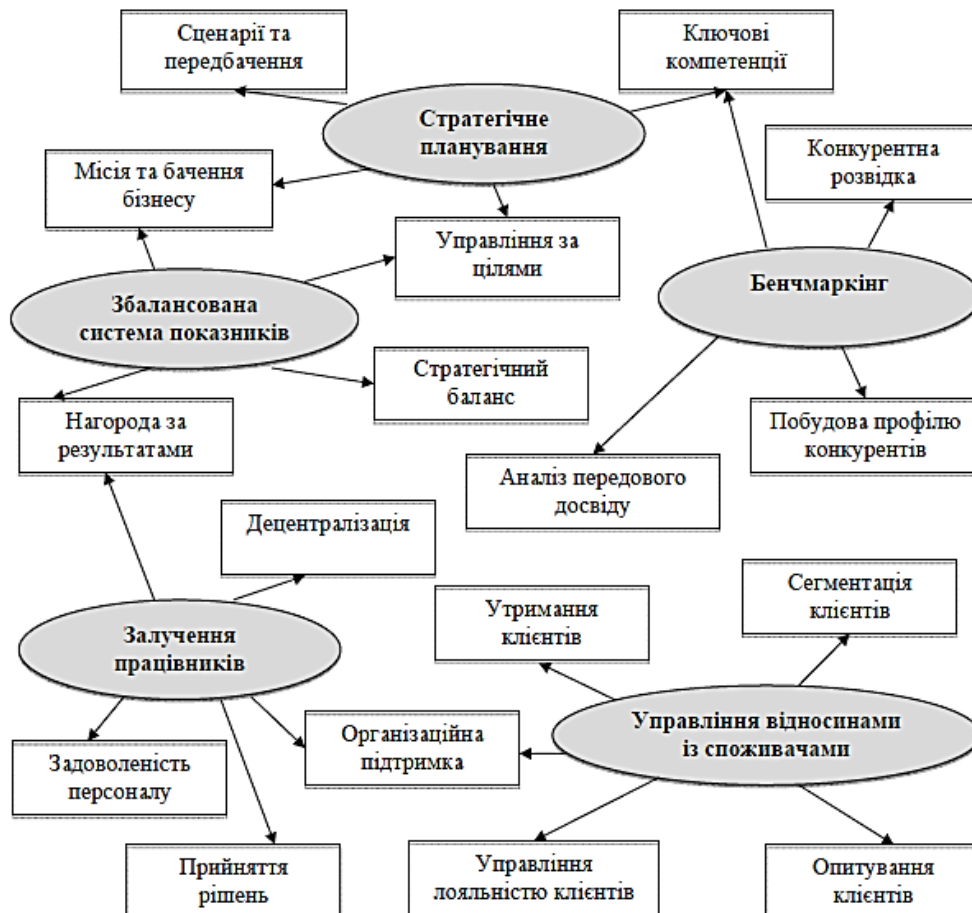


Рис. 1. Предметна сфера використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах [10]

Тассабеджі та Ішервуд (2014) [11] припускають, що повний опис інструментів стратегічного управління в діловій практиці вимагає дослідження кількох конкретних областей, які слід аналізувати поетапно. По-перше, автори вказують на необхідність дослідити, які інструменти використовуються загалом. Далі, варто провести дослідження того, які конкретно стратегічні інструменти використовуються для комунікації, перевірки та генерації інноваційних стратегій. Потім, необхідно дослідити фактори, які можуть вплинути на використання стратегічних інструментів, беручи до уваги результати діяльності організації, розмір організації, тривалість планування та екологічну нестабільність. Більшість досліджень, проведених для аналізу використання стратегічних інструментів, зосереджувались в основному на описі безпосереднього їх використання, а не на тому, чому і як вони застосовуються. Отже, передумови імплементації у діяльність підприємств тих чи інших інструментів стратегічного управління все ще є мало дослідженою темою. Особливо, якщо розглядати сучасні інструменти маркетингового стратегічного управління.

Таблиця 4

Переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління

Переваги	Недоліки
- забезпечення спрямованості розвитку всієї організації шляхом постановки цілей та завдань	- якщо у високотурбулентному ринковому середовищі немає можливості передбачити зміни, то система матиме реактивний характер
- гнучка реакція та своєчасні зміни організації, що відповідають оточенню та ситуації та дозволяють досягти конкурентних переваг, що надає можливість організації розвиватись в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей, відсутність формажору	- складність управління повинна відповідати складності компанії, як системи, та складності маркетингового середовища, як системного оточення (компанія може просто не дорости до певного рівня складності (або різноманіття))
- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілення ресурсів та приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних із діючою стратегією	- потребує розподілу прав та обов'язків, певної автономії та побудови організації за системним підходом із ієрархічними рівнями, що може бути психологічно складним для керівництва
- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню та протидіє пасивному реагуванню на ситуацію, що змінюється	- дорого в короткостроковому періоді (потрібно багато грошей одразу)
- синергетичний ефект від злагодженої роботи підрозділів, осіб та стратегій	- підвищені вимоги до ресурсів, наприклад до кваліфікації фахівців, яких може і не бути
- можливість використати стратегічні вікна, спрогнозовані в ході стратегічного планування	- потрібна масштабна та злагоджена система збору інформації (є три типи інфодиверсії: дезінформація, надмірна інформація, недоінформація)
- з точки зору довгострокового існування – є дешевшим, ніж постійно реагувати на проблеми, що вже виникли	- витрати часу на реалізацію стратегічного управління. Рішення може застарівати ще до впровадження на ринок.

Джерело: узагальнено на основі [12-19]

Розвиток інформаційних технологій, включаючи Інтернет, постійно змінює стратегічне управління. Спектр маркетингових інструментів продовжує розширюватися. З одного боку, це дозволяє вирішити низку проблем більш ефективно, покращує якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, дає змогу більше дізнатись про вимоги клієнтів або встановити більш тривалі відносини з ними. Однак, з іншого боку, є багато серйозних проблем, які часто зникають у повсякденній управлінській рутині.

В ході дослідження нами сформовано перелік сучасних інструментів маркетингового стратегічного управління, які є ключовими в умовах сучасності:

- програмне забезпечення для автоматизації продажів. Огляд потенційних можливостей та клієнтів є критичним для оцінки маркетингових зусиль. Здійснюється це за допомогою CRM, який допомагає організаціям відстежувати та прогнозувати поведінку покупців, керувати процесом продажу та ефективніше укладати угоди. Для сучасного маркетолога ці інструменти пов'язують ваші маркетингові зусилля з прибутком. Також CRM є важливим інструментом для спілкування з торговими представниками;

- платформи соціального маркетингу. Сегментування та розвиток аудиторії - це важливі частини сучасної маркетингової стратегії. Зрештою, щоб донести своє повідомлення до потрібних людей і залучити цільових покупців на ваш веб-сайт, ви повинні знати, де і як з ними зв'язатися. За допомогою цих інструментів менеджери та маркетологи можуть управляти та відстежувати залучення спільноти, взаємодіяти з цільовою аудиторією в режимі реального часу, брати участь у важливих розмовах, що відбуваються в Інтернеті, та стратегічно ділитися важливими інформаційними ресурсами. Платформи соціального маркетингу також аналізують ці зусилля, допомагаючи організації розвиватися та відточувати соціальні ініціативи вперед;

- програмне забезпечення для автоматизації маркетингу. Відстеження поведінки покупця та реагування на неї на кожному етапі є критично важливим. Автоматизація маркетингу робить ці взаємодії не тільки можливими, але й ефективними. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє відстежувати цифрову мову користувачів Інтернету та оцінювати їх на основі їхніх дій. Деякі критерії дозволяють наперед ідентифікувати намір придбання, а також створювати вектори виховання на основі демографічних показників чи інтересів для людей, які є потенційними покупцями;

- веб-платформа. Здебільшого ваш веб-сайт є тим центром, через який фільтруються всі потенційні клієнти, адже на ньому розміщено все: від цільових сторінок, вмісту, сторінок реєстрації подій, блогів, ресурсів, інформації про ціни тощо. Адже, коли споживачі шукають вашу організацію чи теми, що стосуються вашого бізнесу, ви хочете, щоб вони знайшли ваш веб-сайт.

- програмне забезпечення для контент-маркетингу, а саме стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає створення та поширення цінного, релевантного та місткого контенту для залучення й утримання певної аудиторії, а також стимулювання клієнтів до прибуткових дій [20].

Кожен з даних інструментів фокусується на різному, але ключовому фрагменті сучасної маркетингової стратегії. І коли всі вони синхронізуються (як і має бути), на нашу думку, вони максимізують вартість ваших інвестицій.

Висновки

Таким чином, за результатами дослідження уточнено узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія управління», досліджено зміну пріоритетів використання інструментів стратегічного управління серед світових компаній, визначено предметну сферу використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах, сформовано переваги та недоліки імплементації інструментів маркетингової стратегії управління.

Найбільш поширеними недоліками сучасного маркетингового стратегічного управління є орієнтація на короткострокові результати та не достатня гнучкість в напрямку розширення класичного інструментарію та імплементації нового. Аналізуючи сильні і слабкі сторони підприємства, маркетингові служби повинні визначити його першочергові цілі для успішного виходу на вітчизняні та зарубіжні ринки та задля кращої відповідності обраних засобів їх реалізації на засадах орієнтації на клієнтів і на конкуренцію. Управління, як і планування, має бути безперервним процесом, спрямованим на відповідність дій підприємства швидкозмінним умовам ринку. Тому використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах повинно постійно моніторитись і безперервно вдосконалюватися, усуваючи наявні недоліки.

Література

1. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств / Т. В. Устік // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 327-336. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_35
2. Хрупович С. Є., Іванечко Н. Р. Інструменти управління креативним маркетингом. Вісник ХНУ: Економічні науки. 2020 (261). Номер №1. С. 138-142. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-24>
3. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56–60. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.20.56
4. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63
5. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка та суспільство. 2018. № 17. - URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/5>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>
6. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія / С.Я. Войтович, І.П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4(31). – С. 77–81. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2011_4_18.pdf
7. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2015) Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (Accessed 25 March 2015).
8. Marica B. (2019) The Decision Driven Organization, Harvard Business Review, June, pp. 55-62.
9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002) Principles of Marketing. 3rd European Edition, Prentice-Hall, London.
10. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами / Наукове видання ЕКОНОМІЧНИЙ НОБЕЛІВСЬКИЙ ВІСНИК, № 1 (8) 2015.с. 93-100
11. Tassabehji, R., Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. Strategic Change, 23 (1–2), 63–80.
12. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, 22 (9), 875–888.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 454 с.
14. Друкер П. Менеджмент. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. 704 с.
15. Котлер Ф, Келлер К. Маркетинг – менеджмент. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
16. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
17. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.

18. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 451 с.
19. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
20. Thomas Bush (2016) 5 Modern Marketing Strategies You Should Know. Retrieved from: <https://pestleanalysis.com/modern-marketing-strategies/>

References

1. Ustik T.V. Formation of marketing strategy as an instrument of effective management of agricultural enterprises / T.V. Ustik // Visnyk of KhNAU. Series: Economic Sciences. - 2018. - № 3. - P. 327-336. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_35
2. Khrupovich S.E., Ivanechko N.R. Tools for creative marketing management. Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences. 2020 (261). Number №1. Pp. 138-142. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-24>
3. Tereshchenko I.O., Kibalnyk V.O. Marketing aspects of strategic enterprise management. Investments: practice and experience. 2019. № 20. S. 56–60. DOI: 10.32702 / 2306-6814.2019.20.56
4. Shulga L.V., Tereshchenko I.O., Sharlay O.V. Modern marketing strategies for enterprise management. Efficient economy. 2020. № 9. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>. DOI: 10.32702 / 2307-2105-2020.9.63
5. Marchuk O.O. Digital marketing as an innovative management tool. Economy and society. 2018. № 17. - URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/5>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>
6. Voitovich S.Ya. The essence and content of the concept of "marketing strategy" / S.Ya. Войтович, І.П. Потарюк // Economy and region. - 2011. - № 4 (31). - P. 77–81. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN & IMAGE_FILE_DOWNLOAD = 1 & Image_file_name = PDF / econrig_2011
7. Bilodeau B. Management Tools & Trends (2015) Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (Accessed 25 March 2015).
8. Marica B. (2019) The Decision Driven Organization, Harvard Business Review, June, pp. 55-62.
9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002) Principles of Marketing. 3rd European Edition, Prentice-Hall, London.
10. Romanenko O.O. Analysis of modern methods and tools of strategic management of enterprises / Scientific publication ECONOMIC NOBEL BULLETIN, № 1 (8) 2015.p. 93-100
11. Tassabehji, R., Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. Strategic Change, 23 (1–2), 63–80.
12. Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal, 22 (9), 875–888.
13. Ansoff I. Strategic management. Moscow: Economics, 1989. 454 p.
14. Drucker P. Management. Moscow: LLC "I. D. Williams », 2010. 704 p.
15. Kotler F, Keller K. Marketing - management. SPb .: Piter, 2015. 800 s.
16. Laburtseva O.I. Strategic marketing. Kyiv: KNUTD, 2012. 31 p.
17. Mishchenko A.P. Strategic Management. Kyiv: Center for Educational Literature, 2004. 336 p.
18. Porter M. Competition strategy and methods of analysis of industries and competitors. Kyiv: Osnovy, 2007. 451 p.
19. Turchenyuk M.O. Marketing. Kyiv: Znannia, 2011. 320 p.
20. Thomas Bush (2016) 5 Modern Marketing Strategies You Should Know. Retrieved from: <https://pestleanalysis.com/modern-marketing-strategies/>

Надійшла / Paper received: 04.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021