

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Боровик Марина Вікторівна* доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Запорожець Ганна Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Тризна Наталія Вадимівна*** здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

*ORCID 0000-0001-7362-7830

**ORCID 0000-0002-7131-6817

***ORCID 0009-0002-8442-7695

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Вступ. У сучасних умовах функціонування підприємств економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та впливом глобальних кризових явищ. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, що значно підвищує рівень ризику та невизначеності у діяльності компаній. За таких умов ефективність стратегічного управління розвитком підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та використовувати сучасні маркетингові інструменти. Саме маркетинг забезпечує підприємство необхідною інформацією про ринок, споживачів і конкурентів, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних управлінських рішень. У зв'язку з цим зростає потреба у дослідженні маркетингових аспектів стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком компанії та ролі маркетингових інструментів у забезпеченні її ефективності в умовах ризику та невизначеності активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Слід відзначити праці таких дослідників, як Б. Вернерфельд [1], Д. Тіс, Г. Пізано і Е. Шуен [2], М. Портер [3], М. Рейнор [4], Ф. Котлер і Дж. А. Касліоне [5], В. Теохаракіс, Ю. Чжен і Л. Чжан [6], у яких розглядаються різні підходи до формування конкурентних переваг підприємств, стратегічного управління та використання маркетингових інструментів у забезпеченні розвитку компаній. Питання маркетингового забезпечення стратегічного управління та адаптації підприємств до умов нестабільного економічного середовища досліджували І. Терещенко, В. Кібальник [7], Л. Бабаченко, І. Хоменко, О. Рисак [8], Н. Серета, С. Кобернюк, Ю. Неміш [9], М. Чепелюк [10], Т. Чернуха [11] та інші науковці. Таким чином, у наукових дослідженнях сформовано теоретичні підходи до розуміння стратегічного управління підприємствами та формування маркетингових стратегій, однак питання інтеграції маркетингових інструментів у систему стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності потребує подальшого наукового опрацювання.



Метою дослідження є визначення маркетингових аспектів стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності та обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень на основі використання маркетингових інструментів.

Основний матеріал і результати. Сучасний етап розвитку економічного середовища характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено динамічністю ринкових процесів, посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та впливом глобальних економічних і політичних факторів. За таких умов ефективність стратегічного управління розвитком підприємства значною мірою залежить від здатності компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та використовувати сучасні маркетингові інструменти.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як комплексний процес формування довгострокових цілей підприємства, визначення стратегічних напрямів його розвитку та забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Так, Б. Вернерфельт у межах ресурсної теорії підприємства зазначає, що конкурентні переваги компанії формуються на основі ефективного використання її унікальних ресурсів та компетенцій [1]. Подальший розвиток цієї концепції представлено у працях Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена, які розробили теорію динамічних здібностей підприємства, відповідно до якої компанії повинні постійно адаптувати власні ресурси та управлінські механізми до змін зовнішнього середовища [2].

Важливим елементом стратегічного управління є аналіз конкурентного середовища. М. Портер обґрунтував концепцію конкурентної стратегії, яка передбачає аналіз галузевої структури ринку та визначення конкурентної позиції підприємства [3]. У свою чергу, М. Рейнор наголошує на необхідності використання сценарного підходу до стратегічного планування в умовах невизначеності, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на можливі зміни ринкового середовища [4].

У цьому контексті маркетинг є важливим елементом стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки забезпечує компанію інформацією про ринок, поведінку споживачів та діяльність конкурентів. Як зазначають Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне, в умовах економічної турбулентності підприємства повинні формувати адаптивні маркетингові стратегії, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати ризики [5]. Сучасні дослідження також підкреслюють важливість стратегічного маркетингового планування як інструменту підвищення конкурентоспроможності компаній та забезпечення їх довгострокового розвитку [6].

Маркетингові інструменти є важливим елементом стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяють оцінювати стан ринкового середовища, прогнозувати зміни попиту та формувати обґрунтовані стратегічні рішення. Узагальнення наукових підходів до використання маркетингових інструментів у стратегічному управлінні дозволило систематизувати їх основні види та визначити їх значення для стратегічного розвитку компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетингові інструменти стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності

Маркетинговий інструмент	Сутність	Значення для стратегічного управління
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів	Сприяє оцінюванню макросередовища діяльності підприємства
Сегментація ринку	Поділ ринку на окремі групи споживачів	Дозволяє визначити цільові сегменти ринку
Позиціонування	Формування у свідомості споживачів унікального образу товару або компанії	Забезпечує формування конкурентних переваг
Маркетингові дослідження	Збирання та аналіз інформації про ринок	Підвищує обґрунтованість стратегічних рішень
Маркетингове прогнозування	Оцінювання тенденцій розвитку ринку	Дозволяє прогнозувати попит і планувати стратегічний розвиток

Джерело: сформовано авторами

Як видно з табл. 1, застосування маркетингових інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сегментація ринку та маркетингові дослідження, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню ефективних стратегій розвитку.

Важливим напрямом стратегічного управління розвитком підприємства є формування маркетингових стратегій, які визначають довгострокові напрями розвитку компанії та механізми взаємодії з ринковим середовищем. У наукових дослідженнях маркетингові стратегії розглядаються як інструмент узгодження стратегічних цілей підприємства з потребами ринку та поведінкою споживачів. Узагальнення існуючих підходів до класифікації маркетингових стратегій дозволило виділити основні їх типи, що використовуються у стратегічному управлінні підприємством (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація маркетингових стратегій у стратегічному управлінні розвитком компанії

Тип маркетингової стратегії	Характеристика	Значення для стратегічного управління
Стратегія диференціації	Формування унікальних характеристик товару або послуги, які відрізняють їх від пропозицій конкурентів	Дозволяє підприємству створювати конкурентні переваги та підвищувати лояльність споживачів
Стратегія лідерства за витратами	Орієнтація на мінімізацію витрат виробництва та реалізації продукції	Забезпечує конкурентоспроможність підприємства за рахунок нижчої ціни
Стратегія концентрації	Орієнтація на вузький сегмент ринку або окрему групу споживачів	Дозволяє підприємству ефективніше задовольняти потреби певного сегмента ринку
Інноваційна маркетингова стратегія	Орієнтація на впровадження нових продуктів, технологій та маркетингових рішень	Сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг
Адаптивна маркетингова стратегія	Передбачає гнучке коригування маркетингових рішень залежно від змін ринкового середовища	Дозволяє підприємству ефективно реагувати на ризики та невизначеність
Стратегія цифрового маркетингу	Використання цифрових технологій та онлайн-каналів комунікації зі споживачами	Підвищує ефективність комунікацій та розширює ринкові можливості підприємства

Джерело: сформовано авторами

Застосування зазначених маркетингових стратегій у системі стратегічного управління дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів компанії, підвищити її конкурентоспроможність та створити передумови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Вибір конкретної маркетингової стратегії залежить від особливостей галузі, рівня конкуренції, ресурсного потенціалу підприємства та умов функціонування ринкового середовища.

Дослідження українських науковців також підтверджують важливість використання маркетингових підходів у стратегічному управлінні розвитком підприємств. Зокрема, І. Терещенко та В. Кібальник підкреслюють, що інтеграція маркетингових інструментів у систему стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню конкурентних переваг підприємства [7]. Л. Бабаченко, І. Хоменко та О. Рисак зазначають, що стратегічне управління маркетинговою діяльністю є важливим чинником розвитку підприємств, особливо стартапів, які функціонують у середовищі підвищених ризиків [8]. Аналіз досвіду українського бізнесу свідчить, що підприємства активно використовують маркетингові стратегії для адаптації до умов економічної нестабільності та кризових викликів [9]. Особливої актуальності ці питання набувають у період воєнного стану, коли підприємства змушені трансформувати власні бізнес-моделі та адаптувати маркетингові стратегії до нових економічних реалій [10]. Водночас формування ефективних маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках [11].

Узагальнення наукових підходів до стратегічного управління та маркетингового планування дозволило сформулювати концептуальну модель маркетингово орієнтованого стратегічного управління розвитком компанії (рис. 1). Запропонована модель відображає взаємозв'язок між аналізом зовнішнього середовища, проведенням маркетингового аналізу, формуванням маркетингової стратегії, оцінюванням стратегічних ризиків та прийняттям стратегічних управлінських рішень.



Рис. 1. Концептуальна модель маркетингово орієнтованого стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності

Джерело: авторська розробка

Використання представленої на рис. 1 моделі дозволяє систематизувати процес стратегічного управління підприємством та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Зокрема, на першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити основні тенденції розвитку ринку та потенційні ризики. Наступним етапом є проведення маркетингового аналізу, у межах якого застосовуються інструменти стратегічного аналізу ринку. На основі отриманих результатів формується маркетингова стратегія підприємства, яка визначає основні напрями його розвитку. Подальшим етапом є оцінювання стратегічних ризиків, що дозволяє врахувати можливі зміни ринкового середовища та визначити альтернативні сценарії розвитку компанії. Завершальним етапом є прийняття стратегічних управлінських рішень (вибір стратегічних альтернатив, формування стратегічних програм та розподіл ресурсів), спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі є здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що зумовлює необхідність інтеграції маркетингових інструментів у систему стратегічного управління розвитком підприємства. Умови ризику та невизначеності характеризуються нестабільністю попиту, коливаннями ринкової кон'юнктури, технологічними змінами та посиленням конкурентної боротьби, що потребує від підприємств використання гнучких управлінських підходів і сучасних методів стратегічного аналізу.

Маркетингові інструменти відіграють ключову роль у процесі стратегічного управління, оскільки забезпечують підприємство аналітичною інформацією щодо тенденцій розвитку ринку, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та можливих змін зовнішнього середовища. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сегментація ринку, позиціонування та маркетингові дослідження, дозволяє підприємствам комплексно оцінювати внутрішній потенціал і зовнішні можливості розвитку, що сприяє формуванню більш обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Інтеграція маркетингових інструментів у систему стратегічного управління забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Завдяки систематичному аналізу ринкових тенденцій та споживчих потреб підприємства отримують можливість оперативно коригувати власні

стратегічні пріоритети, удосконалити бізнес-моделі та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до нових економічних умов. Це, у свою чергу, дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та знизити рівень стратегічної невизначеності.

Крім того, застосування маркетингових інструментів сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства. Глибоке розуміння потреб споживачів, аналіз ринкових сегментів та ефективне позиціонування продукції дозволяють підприємствам створювати унікальну ціннісну пропозицію, що забезпечує зміцнення їх конкурентних позицій на ринку. Використання інноваційних маркетингових стратегій, цифрових каналів комунікації та сучасних методів взаємодії зі споживачами також сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливим результатом інтеграції маркетингових інструментів у систему стратегічного управління є забезпечення сталого розвитку підприємства. Орієнтація на довгострокові ринкові тенденції, системний аналіз ризиків та використання маркетингових стратегій дозволяють підприємствам формувати ефективну політику розвитку, спрямовану на забезпечення економічної стабільності, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інтеграція маркетингових інструментів у систему стратегічного управління розвитком підприємства сприяє підвищенню адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню її сталого розвитку в умовах ризику та невизначеності. Це дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на виклики сучасного ринкового середовища та забезпечувати довгострокову ефективність своєї діяльності.

Висновки. В умовах зростання рівня ризику та невизначеності ринкового середовища ефективність стратегічного управління розвитком підприємства значною мірою визначається здатністю компанії використовувати маркетингові інструменти для аналізу ринку, прогнозування змін попиту та формування конкурентних переваг. Інтеграція маркетингових підходів у систему стратегічного управління сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечує більш обґрунтоване прийняття стратегічних управлінських рішень та створює передумови для сталого розвитку компанії.

Використання маркетингових інструментів стратегічного аналізу та сучасних маркетингових стратегій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на ринкові виклики, знижувати вплив невизначеності та формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті маркетинг виступає важливим елементом стратегічного управління розвитком підприємства, що забезпечує узгодження стратегічних цілей компанії з потребами ринку та тенденціями розвитку економічного середовища.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів у системі стратегічного управління підприємствами та дослідження особливостей застосування маркетингових стратегій у різних галузях економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
3. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
4. Raynor M. E. *The strategy paradox: why committing to success leads to failure (and what to do about it)*. New York : Doubleday, 2007. 336 p.
5. Kotler P., Caslione J. A. *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York : AMACOM, 2009. 224 p.
6. Theoharakis V., Zheng Y., Zhang L. Dynamic strategic marketing planning. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172. Article 114450.
7. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.20.56>
8. Бабаченко Л., Хоменко І., Рисак О. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
9. Середа Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 424–437.

10. Чепелиук М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *БізнесІнформ*. 2025. № 6. С. 499–504.

11. Чернуха Т. С. Розробка маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності. *Грааль науки*. 2025. № 49. С. 408–414.

REFERENCES:

1. Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

3. Porter M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

4. Raynor M. E. (2007) *The strategy paradox: why committing to success leads to failure (and what to do about it)*. New York: Doubleday.

5. Kotler P., Caslione J. A. (2009) *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York: AMACOM.

6. Theoharakis V., Zheng Y., Zhang L. (2024) Dynamic strategic marketing planning. *Journal of Business Research*, vol. 172, Article 114450.

7. Tereshchenko I. O., Kibalnyk V. O. (2019) Marketynhovi aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Marketing aspects of strategic enterprise management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.20.56> (in Ukrainian)

8. Babachenko L., Khomenko I., Rysak O. (2025) Stratehichne upravlinnia marketynhovoio i lohistychnoiu diialnistiu startapiv na B2C ta B2B rynkakh v umovakh ryzykiv [Strategic management of marketing and logistics activities of startups in B2C and B2B markets under risk conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91> (in Ukrainian)

9. Sereda N., Koberniuk S., Nemish Yu. (2025) Marketynhovi stratehii v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: dosvid adaptatsii ukraïnskoho biznesu do kryzovykh vyklykiv [Marketing strategies in conditions of economic instability: experience of Ukrainian business adaptation to crisis challenges]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, issue 44, pp. 424–437. (in Ukrainian)

10. Чепелиук М. І. (2025) Marketynhovi stratehii v umovakh voïennoho stanu: adaptatsiia biznesu do novykh realii [Marketing strategies under martial law: adaptation of business to new realities]. *BiznesInform*, no. 6, pp. 499–504. (in Ukrainian)

11. Chernukha T. S. (2025) Rozrobka marketynhovoï stratehii u zovnishnoekonomichnii diialnosti kompanii v umovakh nevyznachenosti [Development of a marketing strategy in foreign economic activity of companies under uncertainty]. *Hraal nauky*, no. 49, pp. 408–414. (in Ukrainian)

УДК 658.012.4:658.8:005.334

JEL D81, L25, M31

Боровик Марина Вікторівна, доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. **Запорожець Ганна Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. **Тризна Наталія Вадимівна**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. **Маркетингові аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності.**

Статтю присвячено дослідженню маркетингових аспектів стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності сучасного економічного середовища. У роботі проаналізовано сучасні наукові підходи до стратегічного управління підприємством та визначено роль маркетингових інструментів у забезпеченні його ефективності. Розглянуто основні маркетингові інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сегментацію ринку, позиціонування та маркетингові дослідження, які сприяють підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень. Узагальнено підходи до формування маркетингових стратегій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновано концептуальну модель маркетингово орієнтованого стратегічного управління розвитком компанії. Обґрунтовано, що інтеграція маркетингових інструментів у систему стратегічного управління сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню його сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингові інструменти, маркетингові стратегії, розвиток компанії, ризик і невизначеність, конкурентні переваги, ринкове середовище.

UDC 658.012.4:658.8:005.334

JEL D81, L25, M31

Maryna Borovyk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. **Hanna Zaporozhets**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, **Nataliia Tryzna**, Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant), O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. **Marketing aspects of strategic management of company development in conditions of risk and uncertainty.**

The article examines the marketing aspects of strategic management of company development under conditions of risk and uncertainty in the modern economic environment. The relevance of the study is determined by the growing instability of market conditions, increasing competition, rapid technological changes, and the need to improve the effectiveness of strategic management decisions made by enterprises. Under such conditions, companies must adapt their development strategies to dynamic changes in the market environment and use modern marketing tools that help maintain competitive advantages. The paper analyzes theoretical approaches to strategic management and determines the role of marketing instruments in ensuring effective strategic decision-making. It is substantiated that marketing provides enterprises with analytical information about market conditions, consumer behavior, and competitors' activities, which increases the validity of managerial decisions and supports the formation of competitive advantages. Particular attention is paid to the use of key marketing tools of strategic analysis, including SWOT analysis, PESTEL analysis, market segmentation, positioning, marketing research, and market forecasting. The use of these instruments allows companies to evaluate internal capabilities and external opportunities, identify promising market segments, and develop effective strategies for long-term development. The study proposes a conceptual model of marketing-oriented strategic management of company development, which reflects the relationship between environmental analysis, marketing strategy formation, risk assessment, and strategic decision-making. The implementation of this model increases the adaptability of enterprises to market changes and contributes to sustainable company development. The findings highlight that the integration of marketing tools into strategic management processes enhances the flexibility and responsiveness of enterprises in turbulent market conditions. Moreover, the proposed approach can serve as a methodological basis for improving the effectiveness of strategic planning and strengthening the long-term competitiveness of companies.

Key words: strategic management, marketing tools, marketing strategies, company development, risk and uncertainty, competitive advantages, market environment.