

УДК 339.138

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.3.060-070

Как создать стратегию маркетинга: практический подход

Е.В. Комарова, Т.А. Старшинова, И.В. Цветков

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

В статье раскрыты сущность и значение стратегии маркетинга как фактора повышения эффективности деятельности организации. При этом учтено, что стратегия – это долгосрочный подход к развитию организации, направленный на устойчивое привлечение потребителей, укрепление конкурентных преимуществ. В качестве элементов научной новизны выступают следующие положения: 1) уточнено определение понятий «стратегия» и «стратегия маркетинга»; 2) представлены отличия плана от стратегии; 3) определены подходы к установлению стратегического периода; 4) обоснован уровневый подход к разработке стратегии маркетинга; 5) предложены инструменты для выбора стратегии маркетинга; 6) уточнено понятие «портфель» при разработке портфельных стратегий.

Ключевые слова: стратегия, стратегия маркетинга, уровни разработки стратегии, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, эффективность стратегий, этапы разработки стратегии.

Введение. В современном мире маркетинговая стратегия выступает как фундаментальный аспект, определяющий успех организации на рынке. Она служит компасом, который определяет все направления маркетинговых усилий и ресурсов организации на достижение конкретных целей. Организации без маркетинговой стратегии не выглядят как компании без маркетинга. Они выглядят как компании, у которых маркетинг есть – просто странный: хаотичный, дорогой и часто не работающий.

Зачастую в организациях бывает так: владелец или руководитель увидел рекламу конкурента, возникает цель срочно запустить такую же рекламу своей организации. Каждое решение по отдельности может быть разумным. Но без стратегии это не система – это серия мероприятий. Организация тратит время на переключения, бюджет распыляется, эффекта нет. Маркетологи делают только то, что просят, а не то, что нужно для организации в данный момент. Без стратегии нет критериев оценки реализованных мероприятий. Маркетолог не может объяснить, почему он делает именно это, а не что-то другое. Руководство организации не может оценить, хорошо ли работают маркетологи. И в итоге часто задачи определяются по принципу «сделай так и вот это». Маркетолог в этом случае превращается просто в исполнителя разовых заданий, а не в человека, который должен вести организацию к развитию организации.

Без маркетинговой стратегии трудно увидеть связь между расходами на рекламу и поставленными целями. Стратегию не стоит воспринимать как документ, который составляют долгое время и кладут в стол. Стратегия маркетинга должна

отвечать на вопросы: кто клиент организации, что ему предлагает организация, чем отличается организация от других, какие каналы использует для связи с потребителями и почему, что организация считает для себя успехом.

Маркетинговая стратегия является одной из важнейших стратегий предприятия. Ее важность трудно переоценить. Она определяет направления действия организации для привлечения и удержания потребителей и включает в себя все аспекты взаимодействия организации с потенциальными и существующими клиентами.

Методология исследования. Концепция стратегии, как правило, относится к Сунь-Цзы, автору «Искусства войны», жившему в IV в. до н.э. Само слово «стратегия» происходит от греческого слова *strategos*, обозначающего полководца, командующего армией. *Strategos* происходит от *stratos*, «армия в боевом строю», и *agein*, «вести» [18]. Позднее термин стратегия из военного перекочевал в бизнес. Благодаря своей военной терминологии, бизнес-стратегия подразумевает действия против конкурентов, в которой руководитель ведет свою организацию к завоеванию рынка.

Однако, следует отметить, что для многих «воронка продаж», выбор способа продаж – это стратегия маркетинга. На самом деле стратегия маркетинга решает более глобальные задачи. Поэтому важно определиться с сущностью понятия «стратегия маркетинга». Для понимания сущности стратегии маркетинга разберем сначала понятие «стратегия».

Результаты исследования. В современной научной литературе существует большое количество различных определений понятия «стратегия», часть из них представлена в табл. 1.

Таблица 1

Определения понятия «стратегия» [1]

Автор определения	Определение понятия «стратегия»
Фредерик Глюк	Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.
Артур Томпсон и Артур Стрикленд	Стратегия компании – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.
Джей Барни	Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее деятельности. «Хорошая» стратегия – это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.
Генри Минтсберг и Мак Хьюг	Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.
Г. Минцберг	-Стратегия есть план или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование) -Стратегия – это принцип поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом). -Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции. -Стратегия – это перспектива, т.е. основной способ действия организации. -Стратегия – это ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Авторы по-разному воспринимают это понятие. Так, Фр. Глюк считает, что стратегия – это план, разрабатываемый для достижения цели. А. Томпсон и А. Стрикленд рассматривает стратегию как метод ведения бизнеса. Для Дж. Барни, Г. Минтсберга и М. Хьюга стратегия – это модель бизнеса будущего. Однако все они подчеркивают, что важным являются поставленные цели и успешность в конкурентной борьбе.

Главной особенностью стратегий часто называют срок, на который она разрабатывается: от 3 лет и выше. На наш взгляд, в данном случае важен не срок, а меры, которые предстоит реализовать. Стратегия – это то, что меняет организацию кардинально. Например, у организации был один магазин, решили открыть второй магазин. Это стратегическое решение, поскольку оно выходит за рамки привычной модели деятельности организации. Стратегии заставляют менять бизнес-модель организации, заставляют действовать качественно по-новому. Кроме того, срок не обязательно должен быть долгим. Бывает, что удается реализовать стратегию в течение более короткого срока, например, за полгода. В то же время тактический план может охватывать период в несколько лет [15].

Среда, в которой приходится существовать организациям, меняется очень быстро. Все это делает классические стратегии менее предсказуемыми. Если раньше организации могли строить стратегические планы на 10-5 лет, то сегодня гибкость и адаптивность важнее долгосрочных прогнозов. Важно не ждать критических изменений, а контролировать выполнение стратегии и по необходимости пересматривать ее регулярно. Так, компания «Магнит» после потери доли рынка решила пересматривать стратегию ежемесячно. Это помогло компании вернуть утраченные позиции и укрепиться в течение полугода. Торговая сеть «Пятерочка» разрабатывает стратегии устойчивого развития на срок до трех лет, но ежеквартально контролирует ход ее выполнения и по необходимости пересматривает ее [3].

По нашему мнению, частота обновления стратегии зависит от действующих факторов макросреды. авторами предлагаются разные подходы к обновлению или пересмотру стратегий маркетинга:

- если бизнес стабилен, то можно пересматривать или корректировать стратегию 1 раз в год, учитывая при этом макротренды;
- если рынок динамичен, конкуренция высокая, появляются новые технологии, то можно пересматривать стратегию 1 раз в 6 месяцев;
- если среда меняется очень быстро (цифровые платформы, стартапы, финтех) – каждый квартал. Гибкая стратегия – ключ к выживанию. Важно не только разрабатывать стратегию, но и регулярно тестировать гипотезы, анализировать тренды и корректировать направления в стратегиях. Будущее – это не прямая линия, а множество разных вариантов. Те организации, которые быстро адаптируются к быстроменяющейся среде, получают конкурентные преимущества перед конкурентами [20].

По мнению авторов, стратегию можно рассматривать, как способ достижения сложных целей при ограниченности ресурсов при наличии имеющихся противостояний со стороны противника (конкурента). Все эти три момента очень важны, т.к. если цели простые и легко достижимые, в

наличии у организации огромное неограниченное количество ресурсов и отсутствуют конкуренты, то нет смысла разрабатывать стратегии, целей можно достичь и без стратегии.

Многие практики полагают, что стратегии создаются на каждом предприятии. На самом деле стратегии уже давно разработаны и систематизированы, их надо просто знать. Только после того, как изучены все возможные стратегии, можно придумывать, культивировать что-то совсем новое. Исследования показали, что 90 % маркетологов не знают, какие есть маркетинговые стратегии, и это проблема для компаний.

Разрабатывая стратегию маркетинга, следует понимать, что просто изолированно разработать стратегию маркетинга нельзя. Важно отталкиваться от общей стратегии организации и увязывать с ней все мероприятия в рамках маркетинга.

Стратегии организаций традиционно классифицируют по различным критериям. Но часто это используется только в теории, на практике же при разработке стратегий об этом забывают. По нашему мнению, особое практическое значение имеет классификация стратегий по уровням, без учета которой трудно разрабатывать стратегии развития организации. В рамках данной классификации выделяют корпоративные, функциональные и инструментальные стратегии. Некоторые исследователи выделяют отдельно еще и бизнес-стратегии, что представляется обоснованным для широко диверсифицированных компаний.

Корпоративные стратегии направлены на определение общих направлений развития предприятия (корпорации) в целом. Они включают в себя портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии.

Портфельные стратегии направлены на распределение ограниченных ресурсов предприятия между стратегическими бизнес-единицами. Важно понять и определить, что понимается под портфелем в данном случае. В большинстве случаев в литературе приводится определение портфеля как совокупности структурных подразделений предприятия, стратегических единиц бизнеса. В связи с такой формулировкой возникает путаница. Речь идет о совокупности структурных подразделений, но это – структура управления или производственная структура. При разработке портфельных стратегий речь идет о видах деятельности, товарах, услугах и т.п. Мы считаем, что, если в определении поменять местами понятия структура и бизнес-единицы, тогда определение будем более конкретным и понятным. По-нашему мнению, можно предложить следующее определение: портфель – совокупность стратегических единиц бизнеса, которые предприятие выносит на рынок, и за счет выручки от них существует, и соответствующие им структурные подразделения. Тогда на первое место выходят стратегические единицы бизнеса (товары и услуги предприятия), а структурные подразделения обычно закрепляются за бизнес-единицами.

Распространенным методом выбора стратегий, в том числе и портфельных, является матричный метод. Обычно по двум критериям строится матрица, которая в простой наглядной форме помогает определить стратегию, соответствующую ситуации с бизнес-единицей и потенциалом

предприятия. Наиболее известными здесь являются матрица БКГ и матрица Маккензи. Они получили широкое распространение по всему миру, стали также применяться для выбора стратегий и в нашей стране. В последние годы появились и другие матрицы, позволяющие определить портфельные стратегии на предприятиях. Сюда можно отнести матрицы Артур де Литл, модель Абеля, Модель Hofer/Schendel и многие другие. С каждым годом появляются все новые, и новые модели и матрицы. Это говорит о большом практическом значении портфельных стратегий и расширяет возможности выбора стратегий для практических маркетологов.

Стратегии роста предполагают определение направлений развития предприятия в целом. Под ростом в данном случае понимают любые проявления предприятия на рынке, их активность. Выделяют всего три возможных направления роста: органический рост – развитие за счет собственных возможностей предприятия; интеграционный рост – развитие за счет объединения предприятия с целью совместного использования преимуществ каждой компании; диверсифицированный рост – уход предприятия в новые сферы деятельности.

Для выбора стратегий роста предприятиям возможно использовать предложенную в 1957 г. И. Ансоффом матрицу. В ней представлены четыре вида базовых стратегий: проникновения на рынок, развитие продукта, развитие рынка и диверсификация.

Автор предлагает предприятиям при выборе стратегий роста учитывать степень риска и неопределенности. Матрица Ансоффа широко применяется в практике стратегического управления на российских предприятиях.

Р.Р. Галяутдинов изучил и оценил степень эффективности применения стратегий по матрице Ансоффа. Результаты его исследования представлены в табл. 2 [2].

Таблица 2

Эффективность стратегий роста

Стратегии	Увеличение затрат	Вероятность успеха
Стратегия проникновения на рынок	отсутствуют	50 %
Стратегия развития рынка	Рост в 4 раза	20 %
Стратегия развития продукта	Рост в 8 раз	33 %
Диверсификация	Рост в 12-16 раз	5 %

По приведенным данным можно отметить, что стратегия проникновения на рынок является самой экономичной, имеет высокую степень вероятности успеха. В то же время стратегия диверсификации – это наиболее затратная и рискованная.

По-нашему мнению, в дополнение к матрице Ансоффа при выборе стратегии роста необходимо использовать матрицу внешних приобретений. Эта матрица предлагает для выбора две стратегии диверсификации (конгломеративную или концентрическую) и две стратегии интеграции (вертикальную или горизонтальную). Надо отметить, что есть и стратегии,

учитывающие особенности организаций в зависимости от размера (малый, средний и крупный бизнес), от стадии жизненного цикла организации и т.д. Это необходимо учитывать при выборе стратегий в организациях [14].

Поскольку на рынке всегда есть конкуренты, то важно выработать стратегию поведения с учетом поведения этих конкурентов, разработать так называемые конкурентные стратегии.

Основоположником конкурентных стратегий считается Майкл Портер. Он предложил для выбора конкурентных стратегий использовать четыре вида матриц. Первая матрица позволяет определить для организаций базовые конкурентные стратегии. Полное название матрицы – общая конкурентная матрица Портера. Она содержит пять конкурентных стратегий: ценовое лидерство, продуктовое лидерство, лидерство в нише, стратегия фокусирования на издержках и стратегия фокусирования на товаре. Известной и широко применяемой является модель пяти конкурентных сил. Эта модель учитывает влияние действующих конкурентов, угрозы со стороны появления новых конкурентов и новых товаров-заменителей, угрозы со стороны поставщиков и потребителей. Оценивая рынок с использованием этой модели Портера, получаем характеристику всех основных сил, оказывающих существенное влияние на организацию.

По нашему мнению, особое внимание следует обратить на матрицу конкурентных преимуществ Портера. В этой матрице автор выделяет два вида стратегий по отношению к конкурентам – наступательную и оборонительную, которую организации выбирают в зависимости от степени удовлетворенности своим положением на рынке. Участников рынка Портер в данной матрице делит на три вида: лидер рынка, преследователь лидера и аутсайдер. Это важно помнить и использовать, поскольку в зависимости от того, какую позицию занимает участник рынка и как он относится к этой позиции, во многом зависит и выбираемая стратегия.

Когда руководство организации разрабатывает новые конкурентные стратегии, часто упускают из виду один важный фактор – как конкуренты отреагируют на выбранную организацией стратегию, и какое влияние это окажет на успех или неуспех организации на рынке. Для решения проблемы М. Портер предложил модель реакции конкурентов и указал моменты, на которые следует обратить внимание, наблюдая за действиями конкурентов, какие цели они преследуют на рынке, как они среагируют на наши действия. Для того, чтобы по-настоящему понять стратегические намерения конкурента, помимо опоры на свои знания, опыт и моделирование, необходим систематический подход, позволяющий выйти за рамки личных взглядов и привычного мышления. Нужно мыслить категориями конкурента.

После определения корпоративных стратегий можно переходить к функциональным стратегиям. Стратегия маркетинга, как одна из функциональных стратегий, должна разрабатываться на основе и с учетом выработанных корпоративных стратегий.

Как известно, цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли. Задача маркетинга – помочь увеличить продажи для получения прибыли организацией, на это и должна быть нацелена стратегия маркетинга

[21]. Как отмечает президент НП «Гильдия маркетологов» Игорь Березин, существует 4 способа достичь решения этих задач:

- продавать больше товаров тем же потребителям;
- найти новых потребителей на товары организации;
- продавать чаще;
- повысить цены.

Это должно быть учтено в процессе разработки маркетинговой стратегии.

По мнению отдельных авторов, и мы поддерживаем эту точку зрения, можно выделить три направления маркетинговых стратегий в рамках функционального уровня:

- стратегии сегментации – позволяют определиться с сегментами, на которых должна работать организация, выбрать соответствующие критерии сегментации;

- стратегии позиционирования – направлены на поиск привлекательного положения организации на рынке по отношению к конкурентам;

- стратегии комплекса маркетинга – обеспечивают организации решение задач по определению доли на рынке, формированию положительного отношения потребителей к товару организации и т.п.

В рамках этих стратегий далее маркетологи должны разрабатывать детализирующие операционные (инструментальные) стратегии, поскольку именно они позволяют определить наиболее эффективные пути достижения целей. Мы согласны с мнением Б.А. Соловьева, который выделяет операционные стратегии, основываясь на элементах комплекса маркетинга: продуктовая стратегия, стратегия ценообразования, стратегия продвижения, сбытовая стратегия [16]. Это дает возможность учесть все основные направления деятельности в маркетинге.

Некоторые авторы предлагают определять структуру стратегии маркетинга и в качестве ее элементов выделяют следующие составляющие [12]:

- целевая аудитория (кто покупает);
- продукт и оффер (за что платят и в чем ценность);
- каналы привлечения (откуда приходит трафик);
- воронка (как человек становится клиентом);
- метрики (как мы понимаем, что это работает).

По нашему мнению, возможен и такой подход. Только следует все же разделять стратегии функциональные и операционные, а в данном случае такого четкого разделения нет.

Если представлена четкая структура стратегии маркетинга, или стратегии разделены по уровням, то собственник или руководитель понимает, что происходит в организации; работники понимают, что необходимо делать; маркетинг становится управляемым; руководству легче принимать решения.

Разработка маркетинговой стратегии – это довольно точная технология, а не просто вдохновение собственника. Процесс разработки стратегии можно представить в несколько этапов [4].

Первое, с чего начинается разработка стратегии – это пересмотр целей и замыслов. У каждой организации есть определенная идеология, т.е. определено, для чего существует организация, и замысел (что компания делает на рынке). Замысел позволяет определить систему управления организацией. Его можно представить, как дорогу, которую выбирает организация, т.е. куда идет, как идет, что отличает ее от других и т.д. [8].

На втором этапе происходит сбор и обработка данных с целью выявления того, что необходимо исправить, почему сложилась такая ситуация. Этот шаг позволяет выйти из зоны комфорта. На этом этапе особое внимание следует уделить изучению факторов внешней и внутренней среды.

Надо отметить, что существует и другая точка зрения, относительно последовательности первого и второго этапа разработки стратегии. Предлагают сначала изучить факторы действующей внешней и внутренней среды, а потом, отталкиваясь от этого, ставить цели и пересматривать замыслы. Оба варианта имеют право на существование. Но наш взгляд, вариант, при котором сначала ставят цели и потом изучают среду функционирования – это менее трудоемкий вариант. Он позволяет изучать не все факторы среды, а только те, которые создают угрозы или формируют возможности для достижений целей.

Третий этап – формирование идеи, как справиться с выявленными проблемами. Главное в данный момент – отвлечься от текущей деятельности и погрузиться в будущее. На этом этапе можно параллельно выявлять проблемы организации в целом и по одним функциям, включая маркетинговые.

Четвертый шаг следует посвятить разработке стратегии. Если на предыдущих этапах прежде всего участвует собственник, то на этом этапе можно привлечь топ-менеджеров. Можно и нужно провести мозговой штурм в виде стратегической сессии. По результатам сессии топ-менеджеры должны технически описать ситуации, которые были обсуждены, основной замысел и предложенные идеи, показатели, которые можно достичь, реализуя предложенные мероприятия.

На пятом этапе составляется программа (проект) реализации стратегии, т.е. четкий перечень задач, которые нужно выполнить для достижения стратегии.

Последний этап – это постоянный контроль исполнения задач. Следует отметить, что в ходе реализации стратегии всегда будут проблемы, и это предопределено, т.к. текущие приоритеты связаны с тем, как получить больше результатов именно сегодня, как удержать деятельность сейчас. Стратегии направлены на инвестирование в будущее. Это надо учитывать в ходе разработки и реализации стратегий.

Заключение. Предложенные определения понятия «стратегия» и «стратегия маркетинга» уточняют направления и последовательность разработки стратегий маркетинга в организациях. Это позволит организациям, разрабатывая стратегию маркетинга, повысить ее эффективность и результаты деятельности организации на рынке.

Кроме того, предложенный механизм разработки стратегии маркетинга позволяет увязать все стратегии предприятия в единую систему, чтобы не растратить имеющиеся ресурсы впустую по разным направлениям, что не даст возможности достичь общей корпоративной стратегии.

Список литературы

1. Введение в стратегический менеджмент. MBA [Электронный ресурс]. URL: https://portal.tpu.ru/SHARED/t/TTG1/Teacher_materials/СТРАТЕГИЧ.%20МЕНЕДЖМЕНТ%20-%20MBA.pdf (дата обращения 08.04.2026).
2. Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс]. URL: <https://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения 09.04.2026).
3. Дзамиашили Б. Семь заблуждений руководителей о стратегии, которые ведут бизнес в тупик [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/493376/> (дата обращения 08.04.2026).
4. Дорохов В. Проведение стратегических сессий. [Электронный ресурс]. URL: https://dorokhov.expert/strategy?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=703645196&utm_content=1908621158180002867&utm_term=стратегия&etext=202.E_ZKZlYwBGLD11CyxJpgKOBcMHoIDCl8PjnpCpRKSeGVBaQYW6b1TQqOs_5pJnkaxcrxokRIOwAd7lq9eKdro2Rtamd5dnZubnlzcmx4YWU.a39fdb527d3c2b931d4855bdb26ab48c701e158&yclid=7892643884840517631 (дата обращения 10.04.2026).
5. Кочнев А. Концепция стратегического управления: ArthurD.Little- [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.iteam.ru/kontseptsiya-strategicheskogo-upravleniya-arthur-d-little/> (дата обращения 20.04.2026).
6. Куприкова М. Методика пяти сил Портера: как провести конкурентный анализ рынка [Электронный ресурс]. URL: <https://productlab.ru/blog/metodika-pyati-sil-portera> (дата обращения 10.03.2026).
7. Лебедев В. Конкурентные стратегии: что это, основные виды, как выбрать [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-konkurentnye-strategii-i-ih-vidy/> (дата обращения 10.03.2026).
8. Маркетинговая стратегия: виды, примеры и этапы разработки- [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.econ.msu.ru/> (дата обращения 08.04.2026).
9. Модели Хофера-Шенделя [Электронный ресурс]. URL: https://ozlib.com/1051027/ekonomika/model_hofera_shendelya (дата обращения 15.03.2026).
10. Мстиславич Э. Как часто нужно обновлять стратегию? [Электронный ресурс]. URL: <https://tenchat.ru/media/3166745-kak-chasto-nuzhno-obnovlyat-strategiyu> (дата обращения 10.03.2026).
11. Новиков М. Что такое модель «5 сил Портера»- [Электронный ресурс]. URL: <https://kurshub.ru/journal/blog/chto-takoe-model-5-sil-portera/> (дата обращения 10.03.2026).
12. Основные виды маркетинговых стратегий: реальные примеры и правила составления [Электронный ресурс]. URL: <https://e-mba.ru/knowledge-base/osnovnye-vidy-marketingovykh-strategiy-realnye-primery-i-pravila-sostavleniya> (дата обращения 08.02.2026).

13. ПАО «Магнит»: Комплексный академический анализ бизнес-модели, стратегии развития и факторов успеха (2009-2025) -<https://econlib.ru/referat/torgovaya-set-magnit/> (дата обращения 08.02.2026).
14. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии.- Мировая экономика. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения 10.04.2026).
15. Сафаров В. Стратегическое планирование в условиях современных реалий. Форматы стратегий [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/offline/2785896-strategicheskoe-planirovanie-dolgosrochnye-srednesrochnye-i-stsenarnye-strategii> (дата обращения 20.03.2026).
16. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13- М.: ИНФРА-М, 2000 (дата обращения 08.02.2026).
17. Стратегия больше не на 10 лет. Что теперь определяет успех – Радио РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/education/24/02/2026/698b04e79a794735815b6fb6> (дата обращения 10.04.2026).
18. Токарев Р.О стратегии простыми словами [Электронный ресурс]. URL: <https://tenchat.ru/media/1772689-o-strategii-prostymi-slovami> (дата обращения 15.03.2026).
19. Что такое маркетинговая стратегия и как ее правильно составить [Электронный ресурс]. URL: https://direct.yandex.ru/base/articles/marketingovaya-strategiya?utm_source (дата обращения 10.03.2026).
20. Что такое стратегическое планирование [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/strategicheskoe-planirovanie-v-biznese/> (дата обращения 10.03.2026).
21. Шпадарева Е., Классен Н. Что такое маркетинговая стратегия и как ее разработать [Электронный ресурс]. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/marketingovye-strategii/> (дата обращения 15.03.2026).

Об авторах:

КОМАРОВА Елена Викторовна – доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: evikkom@yandex.ru, ORCID: 0009-0004-2672-4901; Spin-код: 4043-8699

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: tversta@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7025-4952, Spin-код: 4441-2989

ЦВЕТКОВ Илья Викторович, доктор технических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5284-880X, Spin код: 9398-5644.

How to create a marketing strategy: a practical approach

E.V. Komarova, T.A. Starshinova, I.V. Tsvetkov

Tver State University, Tver

The article reveals the essence and significance of marketing strategy as a factor in increasing the efficiency of an organization's activities. It is noted that strategy is a long-term approach to the development of an organization aimed at sustainable customer acquisition and strengthening of competitive advantages. The following provisions are considered as elements of scientific novelty: 1) the definition of the concepts "strategy" and "marketing strategy" is clarified; 2) the differences between a plan and a strategy are presented; 3) approaches to establishing a strategic period are defined; 4) a level-based approach to developing a marketing strategy is substantiated; 5) tools for selecting a marketing strategy are proposed; 6) the concept of "portfolio" is clarified when developing portfolio strategies.

Keywords: *Strategy, marketing strategy, levels of strategy development, corporate strategy, functional strategy, operational strategy, strategy effectiveness, stages of strategy development.*

About the authors:

KOMAROVA Elena Viktorovna is an Associate Professor at the Department of Enterprise Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University" (170100, Tver Region, Tver, Zhelyabova St., 33), e-mail: evikkom@yandex.ru, ORCID: 0009-0004--2672—4901; Spin-code: 4043-8699

STARSHINOVA Tatyana Aleksandrovna – Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University" (170100, Tver Region, Tver, Zhelyabova St., 33), e-mail: tversta@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7025-4952, Spin-code: 4441-2989

TSVETKOV Ilya Viktorovich, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University", Tver, (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia), e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5284-880X, Spin code: 9398-5644.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026 г.

Статья подписана в печать 15.09.2026 г.