

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-26>**Багорка М.О.**доктор економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету**Мартинюк В.В.**магістр  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету**Bahorka Mariia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**Martyniuk Viktoriia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

## ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

## FORMATION OF THE PORTFOLIO OF MARKETING INSTRUMENTAL STRATEGIES OF ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій розвитку підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх функціонування. Проаналізовано методологічні підходи до формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій збутової діяльності підприємств. При цьому основу методологічного інструментарію під час розроблення портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств становлять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дають змогу провести діагностику та оцінку ресурсного потенціалу підприємства, визначити потенційні його можливості та спроможність змінювати вектор маркетингової стратегії відповідно до стратегічних завдань. Установлено, що портфель маркетингових інструментальних стратегій має орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення його стратегічних цілей. Портфель інструментальних стратегій, які розробляються на підприємстві на різних рівнях, має охоплювати основні елементи комплексу маркетингу.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, стратегічний набір, портфель маркетингових інструментальних стратегій, товарна, цінова, збутова, стратегія просування.

В статье исследованы теоретико-методологические основы формирования портфеля маркетинговых инструментальных стратегий развития предприятий с целью повышения конкурентоспособности и эффективности их функционирования. Проанализированы методологические подходы к формированию портфеля маркетинговых инструментальных стратегий сбытовой деятельности предприятий. При этом основу методологического инструментария при разработке портфеля маркетинговых инструментальных стратегий предприятий составляют приемы экономического и стратегического анализа, которые позволяют провести диагностику и оценку ресурсного потенциала предприятия, определить потенциальные его возможности и способность менять вектор маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими задачами. Установлено, что портфель маркетинговых инструментальных стратегий должен быть ориентирован на максимальную и своевременную адаптацию деятельности предприятия к динамичным изменениям маркетинговой среды для достижения его стратегических целей. Портфель инструментальных стратегий, которые разрабатываются на предприятии на разных уровнях, должен охватывать основные элементы комплекса маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, стратегический набор, портфель маркетинговых инструментальных стратегий, товарная, ценовая, сбытовая стратегия продвижения.

The article investigates the theoretical and methodological principles of forming a portfolio of marketing instrumental strategies of enterprise development in order to increase the competitiveness and efficiency of their functioning. Formation of a strategic set of instrumental strategies implies the need to

develop several strategic alternatives, of which the final choice of the marketing strategy of the enterprise is realized, which is able to maximize its long-term effectiveness. Methodological approaches to forming a portfolio of marketing instrumental strategies for enterprise marketing activities are analyzed. At the same time, the basis of methodological tools in the development of a portfolio of marketing instrumental strategies of enterprises are methods of economic and strategic analysis, which allow to diagnose and evaluate the resource potential of the enterprise, to determine its potential and ability to change the vector marketing strategy in accordance with strategic objectives. It is established that the portfolio of marketing instrumental strategies should focus on maximizing and timely adaptation of the activity of an enterprise to a dynamic marketing environment in order to achieve its strategic goals. The portfolio of instrumental strategies developed at the enterprise at various levels should cover the main elements of the marketing mix. Principles of forming a portfolio of marketing instrumental strategies, which should correspond to: reality (correspondence to the situation, goals, production, market and resource factors, experience and skills of the management system); logic (internal integrity and consistency of individual elements); compatibility with the external environment (providing an opportunity to interact with it); justifiable risk-taking and a focus on building sustainable competitive advantage. Developing a portfolio of marketing instrumental strategies for marketing products within the marketing complex will be able to provide the enterprise with the expected result, long-term prospect of functioning and will help to satisfy the needs of consumers and increase their level of loyalty to the enterprise.

**Key words:** marketing strategy, strategic set, portfolio of marketing toolbox strategies, commodity, price, sales, promotion strategy.

**Постановка проблеми.** Посилення конкурентної боротьби, яке викликане світовими тенденціями глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому, інтенсивного розвитку національних ринків, ставить перед суб'єктами господарювання нові завдання. У цих умовах постає необхідність переходу підприємств на стратегії розвитку, що здатні максимально враховувати маркетингові принципи, а саме: системні, комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств; складання і реалізація маркетингової програми дій на всіх рівнях і періодах планування; спрямування діяльності всіх структурних підрозділів і ланок підприємства на задоволення потреб існуючих і потенційно можливих споживачів, здійснення послідовної товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики.

Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує його стратегічні орієнтири. Для реалізації та впровадження маркетингової стратегії необхідно використовувати портфель маркетингових інструментальних стратегій – набір стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний період, які відбивають специфіку функціонування і стратегічного розвитку підприємства, а також допомагають адаптуватися у маркетинговому середовищі.

Варто зауважити, що сучасні підприємства мають ще недостатньо досвіду у стратегічному управлінні підприємством. Не всі підприємства мають маркетингово-орієнтоване управління своєю діяльністю і надають великого значення маркетинговим стратегіям. Саме тому проведення досліджень стосовно формування порт-

феля маркетингових інструментальних стратегій збуту продукції підприємства є сьогодні актуальним і практично значущим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему формування стратегії маркетингу досліджували такі зарубіжні вчені, як: Г. Азоєв, І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, Дж. Дей, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Еванс, Р. Каплан, Ф. Котлер, Р. Коллз, Д. Кревенс, Дж. Куїнн, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Мінцберг, Д. Нортон, К.М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Уолкер, Р. Фатхудинов, Г. Хулей, А. Чандлер та ін.

Серед українських учених проблемами стратегічного маркетингу займалися Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, І.Л. Решетнікова, І.О. Соловійов, А.О. Старостіна, О.М. Тимонін, Н. Чухрай, В.А. Шведюк, З.Є. Шершньов та ін.

Незважаючи на наявність здобутків учених, залишається багато питань щодо чіткого розуміння механізму розроблення та впровадження методологічних підходів до формування портфелю маркетингових стратегій підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій розвитку підприємств для підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні основною проблемою підприємств України є проблема не тільки виживання, а й забезпечення розвитку. Підприємствам в умовах жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється, доводиться не тільки зосереджувати увагу на стані внутрішнього середовища, а й розробляти дов-

гострокові плани, які дадуть їм змогу вести діяльність адекватно до зовнішніх змін [1, с. 96].

Формування маркетингової стратегії передбачає обґрунтування концепції життєвого циклу товарної продукції, яка визначає розвиток обсягів її збуту і прибуток від реалізації, пропонує заходи зі стратегії і тактики маркетингу з моменту надходження товару на ринок і до його зникнення з ринку, забезпечує управління товарним асортиментом, номенклатурою товарів підприємства, планування нових товарів, включаючи створення торгової марки, упаковки, систем збуту, сервісу тощо [2, с. 53].

Варто зазначити, що більшість підприємств не має можливостей щодо впровадження обґрунтованого стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій. Управління обмежується лише контролем якості продукції, яку вони виробляють, тобто відсутній системний підхід до цього процесу. Головною причиною цього явища є, перш за все, відсутність фінансових ресурсів, адже більшість підприємств не має коштів навіть на оновлення матеріально-технічної бази та розширеного відтворення. Існують також проблеми, що пов'язані з упровадженням стратегічного набору на підприємствах, а саме: відсутність необхідної теоретичної та методологічної бази

у сфері реалізації маркетингових стратегій, застарілі методи управління адміністративно-планової економіки, яка дуже відрізняється від тієї, що використовується нині в усьому світі. Отже, вирішення даної проблеми є дуже важливим кроком, який дасть змогу частково уникнути помилок, зроблених підприємствами в процесі реалізації маркетингових стратегій.

Формування стратегічного набору інструментальних стратегій передбачає необхідність розроблення декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір маркетингової стратегії підприємства, яка здатна максимально підвищити його довгострокову ефективність.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний період, відбиває специфіку функціонування і стратегічного розвитку підприємства, а також його місце і роль у маркетинговому середовищі [3, с. 120].

Основні вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозв'язаних цілей;
- ієрархічний характер стратегій;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору;
- збалансованість між прибутковими і витратними стратегіями.

Процес планування портфеля маркетингових інструментальних стратегій включає впорядковану сукупність стадій і дій, пов'язаних із маркетинговою діяльністю, розробленням стратегій, їх реалізацією, контролем над виконанням. Основні етапи розроблення маркетингової стратегії представлені на рис. 1.

Процес формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій ми схильні поділити на два етапи:

1) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій із реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Портфель маркетингових інструментальних стратегій має орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення



**Рис. 1. Основні етапи формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій підприємства**

*Джерело: узагальнено авторами*

його стратегічних цілей. Портфель таких стратегій, які розробляються на підприємстві на різних рівнях, має охоплювати основні елементи комплексу маркетингу.

Оскільки елементами комплексу маркетингу 4P (marketing-mix – маркетингова суміш) є product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування), саме вони і становитимуть, на нашу думку, портфель маркетингових інструментальних стратегій (рис. 2).

На думку Н.П. Фастівець, формування стратегічного набору маркетингових стратегій має відбуватися на трьох рівнях: корпоративному рівні, на рівні стратегічної бізнес-одиноці, на рівні товару [4, с. 138].

В основі маркетингової стратегії лежать ключові елементи комплексу маркетингу. Стратегії комплексу маркетингу розробляються відповідно до кожного цільового ринку [5, с. 209–210]:

#### 1. Товарні стратегії:

– стратегія інновації товару означає програму розроблення й упровадження нових

товарів, при цьому в рамках стратегії інновації може бути диверсифікація або диференціація товару;

– стратегія модифікації (варіації) функціональних властивостей передбачає варіацію фізичних властивостей, варіацію дизайну, товарної марки, варіацію забезпечення додаткових ефектів та ін.;

– стратегія елімінації товарів, завданням якої є виділення таких товарів, подальша привабливість яких є під сумнівом, тому вони підлягають або спеціалізації, або зміні виду товару.

#### 2. Цінові стратегії:

– стратегії цінового рівня (стратегія високих, «престижних», цін, низьких цін, стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок та ін.);

– залежно від характеристик покупців (стратегія диференційованих цін, стратегія дискримінаційних цін, пільгових цін та ін.);

– залежно від ступеня гнучкості цін (стратегія гнучких цін, стратегія єдиних цін, стабільних цін та ін.);



**Рис. 2.** Набір маркетингових інструментальних стратегій комплексу маркетингу

Джерело: узагальнено авторами

– залежно від рівня конкуренції (стратегія «психологічних» цін, стратегія цінового лідера, стратегія конкурентних цін та ін.);

– залежно від співвідношення «ціна – якість» (стратегія преміальних націнок, стратегія глибокого проникнення, стратегія підвищеної ціннісної значущості).

### 3. Збутові стратегії:

– стратегія інтенсивного розподілу (передбачає розподіл товарів повсякденного попиту й призначена для широкого кола споживачів);

– стратегія селективного розподілу (пов'язана з оптимізацією кількості торгових посередників, щоб забезпечити охоплення ринку, необхідне виробнику);

– стратегія ексклюзивного розподілу (передбачає організацію розподілу ексклюзивних дорогих товарів).

### 4. Стратегії комплексу просування:

– стратегія проштовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери проштовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів, до яких відносять: високу торгівельну націнку; допомогу й сприяння під час продажу; підготовку агентів із продажу; значні цінові знижки;

– стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар призводить притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізується, коли працюють із товарами відомих марок.

Вибір стратегії означає, перш за все, вибір засобів, за допомогою яких підприємство вирішуватиме поставлені перед нею завдання. Цей вибір ускладнюється багатоваріантністю та різноманітністю стратегій, а також особливостями освоєного ринку, державними програмами в галузі та рівнем законодавчої бази [6, с. 73].

Під час вибору маркетингової стратегії необхідно сконцентрувати зусилля на поставлених цілях, основних ознаках маркетингової стратегії, враховуючи при цьому внутрішні й зовнішні умови. Саме гнучкість і здатність адаптації до цих умов свідчить про оптимальність та унікальність вибраної стратегії.

У процесі формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємства варто використовувати системний та ситуаційний підходи, методи стратегічного аналізу, найчастіше з яких використовуються матричні моделі. Основними причинами, що зумовлюють обов'язковість синтезу системного та ситуаційного підходів під час розроблення портфелю маркетингових інструментальних стратегій, є: значний рівень невизначеності стану зовніш-

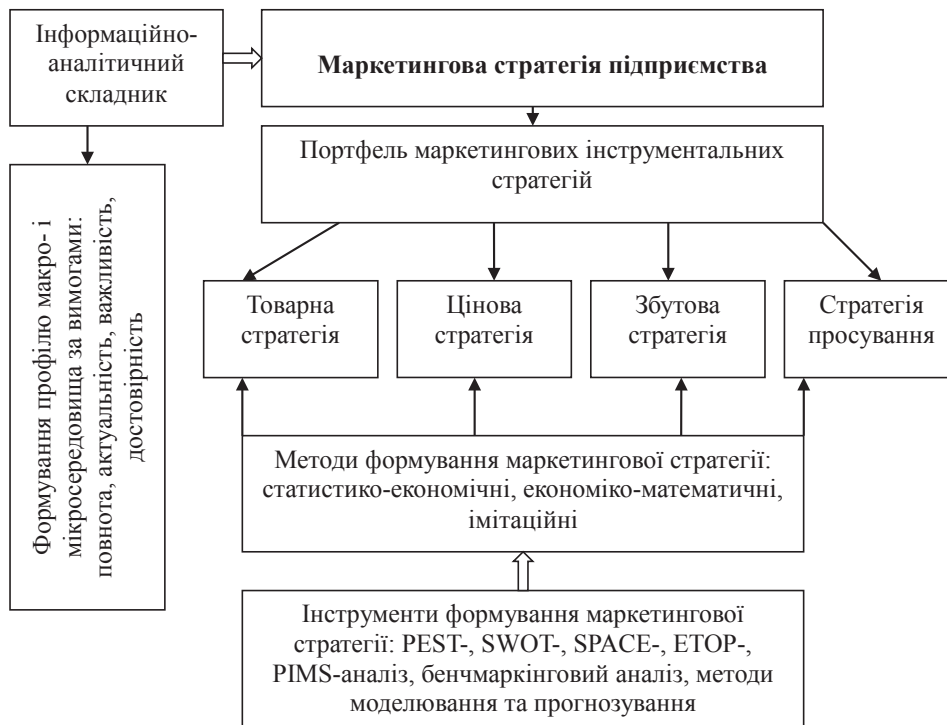
нього середовища; глобалізація світової економіки та розширення інтеграційних процесів; складні умови ведення господарської діяльності в аграрному виробництві; нестабільність політичної та економічної ситуації, що впливає на діяльність аграрних підприємств. Завдяки синтезу системного та ситуаційного підходів можливо поєднати комплексність зі швидкою реакцією на умови мінливого зовнішнього середовища. Тобто ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного (рис. 3).

Отже, портфель маркетингових інструментальних стратегій має складатися з основних складників комерційного успіху: ефективного просування продукції на ринку та аналізу ринку, що передбачає вивчення вимог ринку до товару; ретельного вивчення економічної кон'юнктури; аналізу ринкової сегментації; дослідження форм і методів, прийнятих у торговій практиці для певного товару; аналізу соціально-психологічних особливостей покупців конкретних видів продукції тощо.

Ефективне управління маркетинговими інструментальними стратегіями підприємства потребує обґрунтування механізму стратегічного управління, що має складатися з трьох основних етапів: стратегічного планування, формування стратегічного набору та реалізації стратегічних заходів [7, с. 312]. У такий спосіб забезпечують ефективну координацію різноспрямованих інструментальних стратегій портфелю та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору управління підприємством.

Для реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств необхідно концентрувати зусилля на тих товарах, які мають відносно невисоку якість у конкурентів, для створення певної атмосфери іміджу торговельного підприємства, здійснення заходів щодо зниження ймовірності уваги споживачів до товарів конкурентів, розширення асортименту для ліквідації ринкових ніш для конкурентів і постійного проведення опитувань покупців із метою виявлення їхніх побажань і запитів, координації діяльності всіх підрозділів підприємства, що забезпечує виявлення і задоволення запитів споживачів.

Портфель маркетингових інструментальних стратегій здатен забезпечити оптимальний асортимент і якість продукції, встановити вигіднішу ціну, визначити канали й ринки, на які необхідно виходити для досягнення поставленої мети. Доцільно зазначити, що для вибору маркетингових інструментальних стратегій потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та



**Рис. 3. Системний підхід до формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємства**

*Джерело: сформовано авторами*

загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингових інструментальних стратегій впливають також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

**Висновки з даного дослідження.** Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки.

Маркетингова стратегія може бути представлена як певна сукупність маркетингових інструментів, на основі яких розробляється ефективна політика просування товарів, послуг до споживачів, яка є основним довгостроковим планом маркетингу, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Формування маркетингової стратегії розглядається як один із найсуттєвіших і найскладніших етапів маркетингу.

Встановлено, що формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій передбачає розроблення й оцінку стратегічних альтернатив, їх вибір і формування стратегічного набору, який передбачає необхідність розроблення декількох стратегічних напрямів, із яких і здійснюється остаточний вибір маркетингової стратегії підприємства, яка здатна максимально підвищити його довгострокову ефективність. Портфель маркетингових інструментальних стратегій має орієнтувати на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності

підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення його стратегічних цілей і має охоплювати основні елементи комплексу маркетингу.

Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств має відбуватися згідно з основними принципами і методами стратегічного маркетингу, основу яких становлять системний і ситуаційний підходи, які є основою методів економічного і стратегічного аналізу. Принципи формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій мають відповідати: реальності (відповідності ситуації, цілям, виробничим, ринковим та ресурсним чинникам, досвіду та навичкам системи управління); логічності (внутрішньої цілісності та несуперечливості окремих елементів); сумісності із зовнішнім середовищем (забезпечення можливості взаємодії з ним); виправданій ризикованості та спрямованості на формування стійких конкурентних переваг.

Розроблення портфеля маркетингових інструментальних стратегій збуту продукції в межах комплексу маркетингу зможе забезпечити підприємству очікуваний результат, довгострокову перспективу функціонування, сприятиме задоволенню потреб споживачів та підвищенню рівня їхньої лояльності до підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Міщенко В.А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4С». *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 24(997). С. 96–99.
2. Ашаулов В.В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 5(74). С. 50–54.
3. Шаповалова І.В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2(61). С. 119–126.
4. Фастівець Н.П. Досвід реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємств АПК. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 3. С. 137–141.
5. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2(49). С. 204–212.
6. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. № 3. С. 71–74.
7. Селинов Г.А. Роль стратегічного управління на підприємствах у нестабільних умовах. *Держава та регіони*. 2007. № 1. С. 311–315.

**References:**

1. Mishhenko V.A. (2013). Formuvannya marketyngovoyi strategiyi promyslovogo pidpryyemstva na zovnishnomu rynku na osnovi modeli «4S» [Formation of marketing strategy of industrial enterprise on foreign market on the basis of "4S" model]. *Bulletin of NTU "KPI"*, no. 24(997), pp. 96–99.
2. Ashhaulov V.V. (2013). Formuvannya marketyngovoyi strategiyi pidpryyemstva z urakhuvannyam joho korporatyvnoyi misiyi [Formation of the marketing strategy of the enterprise taking into account its corporate mission]. *State and regions. Series : Economics and Entrepreneurship*, no. 5(74), pp. 50–54.
3. Shapovalova I.V. (2016). Formuvannya strategichnogo naboru pidpryyemstva v systemi menedzhmentu yakosti [Formation of strategic set of enterprise in quality management system]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 2(61), pp. 119–126.
4. Fastivecz N.P. (2012). Dosvid realizaciyi marketyngovoyi strategiyi v diyalnosti pidpryyemstv APK [Experience in implementing marketing strategy in the activities of agricultural enterprises]. *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, no. 3(61), pp. 137–141.
5. Semenyuk S. (2015). Neobxidnist rozroblennya marketyngovoyi strategiyi dlya pidpryyemstv [The need to develop a marketing strategy for businesses]. *Galician Economic Bulletin*, no. 2(49), pp. 204–212.
6. Korinyev V.L., Martynenko D.O. (2014). Strategichne planuvannya marketyngu yak skladova adaptivnogo upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management]. *State and regions. Series : Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 71–74.
7. Selynov G.A. (2007). Rol strategichnogo upravlinnya na pidpryyemstvax u nestabilnyx umovax [The role of strategic management in enterprises in unstable conditions]. *State and regions*, no. 1, pp. 311–315.