

УДК 339.1-051

О. А. Бриндіна,
к. е. н., доцент, Державний університет телекомунікацій
ORCID ID: 0000-0003-0009-787X
М. С. Труш,
старший викладач, Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-1673-3351

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ

O. Bryndina,
PhD in Economics, Associate Professor, State University of Telecommunications
M. Trush,
Senior Lecturer, State University of Telecommunications, Kyiv

STRATEGIC SET OF PRODUCT POLICY AND STRATEGIES OF PRODUCT LINE MANAGEMENT

У статті досліджено наукові підходи щодо розгляду складових стратегічного набору товарної політики підприємств на засадах маркетингу. Виявлено, що у багатьох наукових працях висвітлюються маркетингові товарні стратегії. Але, саме, стратегічний набір управління товарною політикою на засадах маркетингу та в умовах соціологізації ринку не знайшов подальшого розвитку та удосконалення. Запропоновано розглядати стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою на основі соціальних підходів як сукупність підтримуючих стратегій на макрорівні (STP і продуктово-ринкові) та стратегій на макрорівні: стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля, управління товарною силою товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками. Стратегії управління конкурентоспроможністю товарів рекомендується формувати за матрицею "потенційна конкурентоспроможність товарів/характер впливу маркетингової діяльності підприємства щодо перетворення потенційної конкурентоспроможності товарів в реальну". Стратегії бренд-менеджменту доцільно розробляти, ураховуючи стратегічну позицію бренд-менеджменту підприємств, заходи щодо підтримки профілю бренд — товарів, менеджменту взаємовідносин із споживачами та соціальних подій. Стратегії управління корпоративною культурою відображають соціальний підхід та повинні формуватися в залежності від типу та інструментарію управління корпоративною культурою. Стратегії щодо управління сервісом доцільно формувати за якістю функціонального та емоційного сервісу. У статті проведено аналіз товарного портфеля торговельних підприємств та рекомендовано стратегії оптимізації товарного портфеля на основі моделі потенційна конкурентоспроможність товару та стратегічна спрямованість розвитку товару, а саме, стратегії розширення товарного портфеля (нарощування чи насичення) та скорочення (ліквідування або зняття з продажу). Стратегії пріоритетного фінансування, другої лінії фінансування, значного скорочення, інтенсивного скорочення, які розглянуто як стратегії з управління силою товарного портфеля для досліджуваних підприємств, розроблено на основі моделі переміщення взаємозалежних товарів у матриці розвитку товарного портфеля.

The article examines the scientific approaches to the consideration of the components of the business product policy strategic based on marketing. It has been found that many scientific papers cover marketing product strategies. However, namely, the strategic set of product policy management based on marketing and social approach has not found further development and improvement. It has been proposed to consider a strategic set of marketing product policy management based on social approaches as a set of supporting strategies at the macro level (STP and product-market) and strategies at the macro level: product competitiveness management strategies, product line management (product line optimization, management of product line strength), brand management, corporate culture management, service management, product risk management. It has been recommended to develop strategies of the product competitiveness management according to the matrix "potential competitiveness of goods / the impact of marketing activities of the retailers on transforming the potential goods' competitiveness into real one." In order to develop the brand management strategies it should be taken into account the strategic position of business brand management, measures to support the profile of goods' brand, customer relationship management and social events. Corporate culture management strategies reflect the social approach and should be formed depending on the type and tools of corporate culture management. Service management strategies

should be formed according to the quality of functional and emotional service. The analysis of the product line of the trade enterprises has performed and the strategies of the product line optimization based on the model of the product potential competitiveness and the product development strategic orientation have been recommended, namely, the strategy of product line expansion (increase or saturation) and reduction (liquidation or withdrawal). Strategies of priority financing, second line of financing, significant reduction, intensive reduction, which have been considered as strategies for managing the strength of the product line of the studied enterprises, have been developed based on the model of moving interdependent products in the product line development matrix.

Ключові слова: стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою, стратегії оптимізації товарного портфеля, стратегії управління силою товарного портфеля.

Key words: strategic set of marketing product policy management, product line optimization strategy, strategy of product line strength management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування стійких переваг товарної політики торговельного підприємства в умовах соціологізації ринку обумовлює стратегічну спрямованість управління товарною політикою на засадах маркетингу та соціальних підходів. У свою чергу це потребує нових підходів щодо методики формування стратегічного набору управління маркетинговою товарною політикою. Крім цього, урахування такої складової маркетингової товарної політики, як товарний портфель, виникає необхідність подальшого удосконалення питань розробки та впровадження в практику діяльності торговельних підприємств стратегій управління товарним портфелем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Слід зазначити, що теоретичні та практичні аспекти товарних стратегій, стратегічного набору управління товарною політикою на засадах маркетингу розглядалися в роботах таких вчених: А. В. Балабанова, А. В. Войчака, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, І. А. Ткачук та ін. На нашу думку, особливості підходів щодо формування стратегічного набору управління маркетингової політики потребують подальшого вивчення та розвитку в умовах соціологізації ринку.

МЕТА СТАТТІ

Основною метою даного дослідження виступає розробка стратегічного набору управління товарною політикою на засадах маркетингу та з урахуванням соціальних підходів, а та-

кож визначити стратегії управління товарним портфелем для торговельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах зростання значущості людини у ринкових процесах як покупця, керівника, робітника, партнера чи представника громади набуває актуальності нових підходів щодо управління товарною політикою підприємств, яке повинне ґрунтуватися не тільки на маркетингу, а і на соціальних аспектах його діяльності. Це у свою чергу обумовлює подальший розвиток підходів щодо формування стратегічного набору з управління маркетинговою товарною політикою.

Незважаючи на таку практичну актуальність, існує небагато вітчизняних наукових робіт, присвячених винятково питанням формування стратегічного набору з управління маркетинговою товарною політикою в торговельних підприємствах.

Зазначені питання розглядаються у дослідженнях Ткачук І. А., який розглядає стратегічне управління маркетинговою товарною політикою як сукупність різноманітних підходів щодо здійснення стратегічної відповідності між цілями підприємства, його товарним потенціалом з урахуванням впливу товарного клімату з метою забезпечення підприємства товарною силою, конкурентними перевагами та соціально-економічною ефективністю. Стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою, на його погляд, охоплює такі стратегії: на макрорівні — STP-стратегії, продуктово-ринкові, зовнішньої товарної сили; на мікрорівні — маркетингового управління якістю товарів, маркетингового управління конкурентоспроможністю товарів, маркетингового управління товарним портфелем, маркетингового управління товарними запасами, маркетингового управління життєвим циклом то-

варів, маркетингового управління ринковою атрибутикою товарів, маркетингового управління нововведеннями у товарному портфелі, управління ризиками у маркетинговій товарній політиці, змін у маркетинговій товарній політиці [7].

У наших перших науково-практичних працях було також досліджено питання стратегічного підходу щодо управління товарною політикою на засадах маркетингу. Так, на наш миттєвий погляд, виходячи з розробленої комплексної системи, напрямами формування стратегій управління товарною політикою в торговельних підприємствах є такі: формування стратегій управління конкурентоспроможністю товарів, товарним портфелем, життєвим циклом товарів, ринковою атрибутикою товарів, інноваціями в товарній політиці, товарними ризиками [1, с. 201].

Крім вищезазначених підходів, існують багато теоретичних основ щодо формування саме товарних стратегій вітчизняними та закордонними вченими, що відображено у працях таких вчених: Д. Аакер, Г. Ассель, І. Ансофф, Г. Армстронг, Л.В. Балабанова, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, В. Марцін, М. Мак-Дональд, М. Портер, Д. Сондерс, А. Томпсон, О. Уолкер-мл., Е.А. Уткін, Х. Хершген, А.В. Войчака, Н.С. Кубишиної, Н.В. Куденко, Л.А. Мороз, А.В. Кузьменка, С.С. Олійник, А.Ф. Павленка, І.Л. Решетнікової, О.М. Тімонін та інші. На їх думку товарні стратегії охоплюють розробку нового товару (стратегія інновації), стратегію модифікації (диференціація, варіація), стратегію елімінування [2–5].

Виходячи з вищевказаного, можна зробити обґрунтований висновок, що стратегічний, комплексний, управлінський та соціальний підхід щодо маркетингової товарної політики вимагає удосконалень та нових теоретичних та наукових досліджень.

Тому, на нашу думку, ураховуючи перелічувальні підходи, стратегічний набір управління маркетинговою товарною політикою у торговельному підприємстві повинний охоплювати такі стратегії: підтримуючі стратегії на макrorівні (STP і продуктово-ринкові); на мікrorівні — стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля, управління товарною силою товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками.

Стратегії STP і продуктово-ринкові охоплюють стратегії позиціонування товару на рин-

ку на основі сегментування ринку та вибору цільових сегментів ринку. Також ця категорія стратегій включає стратегії за матрицею І. Ансоффа "Товар-Ринок".

Стратегії управління конкурентоспроможністю товарів рекомендується формувати за розробленою матрицею "Потенційна конкурентоспроможність товарів/Характер впливу маркетингової діяльності підприємства щодо перетворення потенційної конкурентоспроможності товарів в реальну" [1, с. 201].

Стратегії бренд-менеджменту доцільно розробляти за такими напрямами: стратегічна позиція бренд-менеджменту підприємств (стратегії розвитку культури бренду на підприємстві), стратегії підтримки профіля бренд — товарів на підприємстві, стратегії менеджменту взаємовідносин із споживачами, стратегії менеджменту соціальних подій [1, с. 211].

Стратегії управління корпоративною культурою у стратегічному наборі управління товарною політикою відображають соціальний підхід та повинні формуватися в залежності від типу та інструментарію управління корпоративною культурою. Розгляд корпоративної культури, як соціальної складової діяльності підприємства, у розрізі маркетингової товарної політики, на нашу думку, буде надавати підприємству додаткової цінності у бренд-менеджменті, формувати позитивні асоціювання товарів, товарного портфеля та послуг у свідомості покупців та громади, а також сприяти зацікавленості робітників у результатах своєї праці.

Стратегії щодо управління сервісом можуть бути сформовані за рахунок оцінки якості функціонального та емоційного сервісу [1, с. 217].

В управлінні товарними ризиками в залежності від рівня ризику можливо розробляти стратегії за зонами: безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона недопустимого ризику, зона катастрофічного ризику [1, с. 221].

Стратегії управління товарним портфелем доцільно формувати за рахунок стратегій оптимізації товарного портфеля та управління товарною силою товарного портфеля.

З метою оптимізації товарного портфеля розробляються обґрунтовані управлінські рішення щодо його розширення чи скорочення. Розширення товарного портфеля передбачає нарощування (додавання нових товарних класів, підкласів, груп або брендів) чи насичення (додавання нових товарних підгруп або товарних одиниць), а скорочення, навпаки, розглядається як процес ліквідування або зняття з продажу товарних класів, підкласів, груп або

Таблиця 1. Стратегії оптимізації структури товарного портфеля

			Потенційна конкурентоспроможність товару								
			Висока			Середня			Низька		
			Умови (структура портфеля – факт (ф); прогноз (п))		Стратегії	Умови (структура портфеля – факт (ф); прогноз (п))		Стратегії	Умови (структура портфеля – факт (ф); прогноз (п))		Стратегії
			Квадрант 1			Квадрант 2			Квадрант 3		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стратегічна спрямованість розвитку товару	Ріст	Квадрант А	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Фора» 20	Незначне скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Фора» 3, 4	Незначне скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Фора» 30, 16	Помірне скорочення
			2	п=0;ф>п від 50% до 100% «Фора» 13, 12	Незначне скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100% «Фора» 25	Незначне скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100% «Фора» 9, 7	Швидке скорочення
			3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 10, 11 «Продукти» 9	Сильне насичення	3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 29 «Продукти» 2	Помірне насичення	3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 22 «Продукти» 24	Обережне насичення
			4	п>ф від 50% до 100% «Продукти» 1 3 6	Сильне насичення	4	п>ф від 50% до 100% «Фора» 21, 28, 14, 15	Сильне насичення	4	п>ф від 50% до 100%	Насичення
	Вибірковий розвиток	Квадрант В	Квадрант 4			Квадрант 5			Квадрант 6		
			1	п=0;ф>п від 0,1% до 49%	Незначне скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49%	Значне скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Фора» 1, 19, 27, 23, 18,	Швидке скорочення
			2	п=0;ф>п від 50% до 100% «Фора» 26	Незначне скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100%	Значне скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100%	Швидке скорочення
			3	п>ф від 0,1% до 49%	Насичення	3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 2	Обережне насичення	3	п>ф від 0,1% до 49%	Дуже обережне насичення
			4	п>ф від 50% до 100%	Насичення	4	п>ф від 50% до 100%	Обережне насичення	4	п>ф від 50% до 100% «Фора» 8 «Продукти» 8	Обережне насичення
	“Збір врожаю”	Квадрант С	Квадрант 7			Квадрант 8			Квадрант 9		
			1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Продукти» 15	Скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49% «Фора» 6 «Продукти» 30, 19	Значне скорочення	1	п=0;ф>п від 0,1% до 49%	Відмова
			2	п=0;ф>п від 50% до 100%	Скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100%	Швидке скорочення	2	п=0;ф>п від 50% до 100%	Поетапна відмова
			3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 5	Обережне насичення	3	п>ф від 0,1% до 49% «Фора» 24	Дуже обережне насичення	3	п>ф від 0,1% до 49%	Дуже обережне насичення

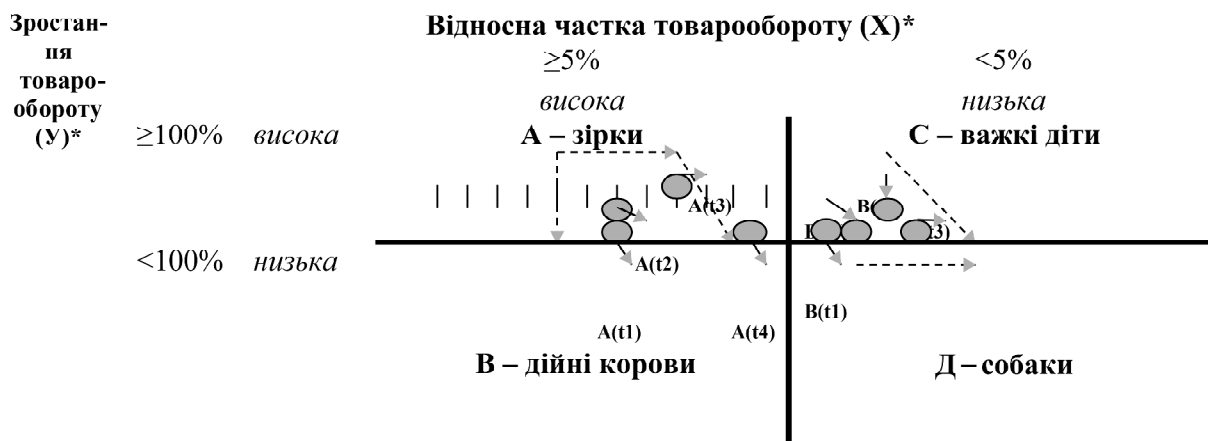
Примітка: 1 — м'ясо та птиця; 2 — ковбасні вироби і копченості; 3 — риба і морепродукти; 4 — оселедці; 5 — масло тваринне; 6 — олія; 7 — маргарина і майонезна продукція; 8 — молочна продукція; 9 — сир і бринза; 10 — цукор; 11 — кондитерські вироби; 12 — чай; 13 — варення, джем, мед; 14 — борошно; 15 — хлібобулочні вироби; 16 — крупи та бововні; 17 — макаронні вироби; 18 — плоди, ягоди, горіхи; 19 — горілка і лікерогорілочні вироби; 20 — вина; 21 — коньяк; 22 — шампанське; 23 — пиво; 24 — безалкогольні напої; 25 — консерви рибні; 26 — морозиво; 27 — тютюнові вироби; 28 — консерви овочеві; 29 — консерви фруктово-ягідні; 30 — яйця і яйцепродукти.

брендів, товарних підгруп або товарних одиниць. Ці стратегічні рішення доцільно здійснювати на основі моделі потенційна конкурентоспроможність товару та стратегічна спрямованість розвитку товару [1].

У якості об'єкту дослідження було обрано два магазини Солом'янського району міста Києва, а саме: магазин "Фора" та магазин "Продукти". Результати оцінки товарного портфеля з метою його оптимізації у підприємствах, що досліджувались, представлено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать про те, що в магазині "Фора" доцільно буде незначно скоротити такі товарні групи: вино, риба та морепродукти, оселедці, морозиво, чай, варення та

джем. Сильного насичення потребують цукор та кондитерські вироби, борошно та хлібобулочні, коньяк, овочеві консерви. Здійснити обмежене насичення для таких товарних груп, як шампанське, масло тваринне, молочна продукція. Незначне скорочення слід здійснити серед таких товарних груп, як риба і морепродукти, оселедці, рибні консерви, крупи та бавовні, яйця і яйцепродукти. Дуже обережне насичення слід здійснити із безалкогольними напоями. Дуже обмежене насичення слід здійснити із маслом тваринним та вином. Для магазину "Продукти" рекомендується обмежено наситити портфель ковбасних виробів і копченостей, безалкогольних напоїв, молоко та молочної



А – хліб та хлібобулочні вироби; В – сир і бринза; t1- t4 – відповідно періоди 2006 рік-2009 рік

-----> – напрямлення переміщення

* Модель розвитку товарного портфеля

$X = \int (Z_A^t, Z_B^t)$ $Y = \int (Z_A^t, Z_A^t)$ $X_A^t = Z_A^t / Z_B^t$ $X_B^t = Z_B^t / Z_A^t$ $Y_A^t = (Z_A^t - Z_A^{t-1}) / Z_A^{t-1}$	<p>X – відносна частка товарообороту;</p> <p>Y – темп зростання товарообороту;</p> <p>Z_A^t – величина товарообороту товару А у поточному періоді;</p> <p>Z_B^t – величина товарообороту товару В у поточному періоді;</p> <p>Z_A^{t-1} – величина товарообороту товару А у базисному періоді</p>
<p>Переміщення у матриці розвитку товарного портфеля</p>	
$X_A^t + \Delta X_A^t = (Z_A^t + \Delta Z_A^t) / (Z_B^t + \Delta Z_B^t)$ $X_A^{t+1} = X_A^t + \alpha\%$ $X_A^{t+1} = X_A^t + 0,0\alpha$ $\alpha = (d - r) / (1 + 0,0r)$ $Y_A^{t+1} = ((Z_A^{t+1} + 0,0d \times Z_A^{t+1}) - Z_A^{t+1}) / Z_A^{t+1}$	<p>ΔX_A^t – зміна координати X товару А у матриці розвитку товарного портфеля;</p> <p>ΔZ_A^t – зміна величини товарообороту товару А;</p> <p>ΔZ_B^t – зміна величини товарообороту товару В;</p> <p>X_A^{t+1} – друга координата X товару А у матриці розвитку товарного портфеля;</p> <p>Y_A^{t+1} – друга координата Y товару А у матриці розвитку товарного портфеля;</p> <p>α – приріст координати X товару А (у відсотку);</p> <p>d – приріст товарообороту товару А (у відсотку);</p> <p>r – приріст товарообороту товару В (у відсотку)</p>

Рис. 1. Модель переміщення взаємозалежних товарів (сир і бринза та хліб та хлібобулочні вироби) у матриці розвитку товарного портфеля у магазині "Продукти"

продукції. Сильно наситити портфель таких товарів: м'ясо та птиця, риба і морепродукти харчові, масло тваринне, олія, маргарина та майонезна продукція, сир і бринза, консерви м'ясні, консерви рибні, консерви овочеві, консерви фруктово-ягідні, кондитерські вироби. Скорочення слід здійснити серед товарної групи хліб та хлібобулочні вироби та значне скорочення – яйця і яйцепродукти, картопля, сіль, горілка та лікоро-горілчані вироби, слабоалкогольні напої, вина, коньяк, шампанське, пиво.

Під час розробки стратегій щодо управління силою товарного портфеля доцільно використовувати модель переміщення взаємозалежних товарів у матриці розвитку товарного портфеля (модифікована матриця БКГ) (рис. 1).

На рисунку 1 наведено приклад моделі розвитку товарного портфеля хліба та хлібобулочної продукції, а також портфеля сирів та бринзи [6, с. 204—216]. На рисунку 2 та у таблиці 2 представлено стратегії, що рекомендуються магазину "Продукти" на основі моделі переміщення взаємозалежних товарів у матриці розвитку товарного портфеля.

До них відносяться такі стратегії: пріоритетне фінансування, друга лінія фінансування, значне скорочення, інтенсивне скорочення. Так, для портфеля ковбасних виробів і копче-

Рівень вимог за фінансуванням товарів зони А (зірки)			
Y	+ΔY	0	-ΔY
X			
+Δ X	пріоритетне фінансування <i>Ковбасні вироби і копченості, безалкогольні напої</i>	друга лінія фінансування	друга лінія фінансування <i>Молоко та молочна продукція</i>
0	друга лінія фінансування (пріоритетне фінансування)	пріоритетне фінансування	друга лінія фінансування
-Δ X	друга лінія фінансування (пріоритетне фінансування)	пріоритетне фінансування	пріоритетне фінансування
Рівень вимог за фінансуванням товарів зони В (дійні корови)			
Y	+ΔY	0	-ΔY
X			
+Δ X	пріоритетне фінансування <i>Хліб та хлібобулочні вироби</i>	пріоритетне фінансування	пріоритетне фінансування
0	пріоритетне фінансування	друга лінія фінансування	друга лінія фінансування
-Δ X	друга лінія фінансування	пріоритетне фінансування (стійке фінансування)	стійке фінансування (можливе скорочення обсягів дефіцитних ресурсів)
Рівень вимог за фінансуванням товарів зони С (важкі діти)			
Y	+ΔY	0	-ΔY
X			
+Δ X	пріоритетне фінансування <i>м'ясо та птиця, риба і морепродукти харчові, масло тваринне, маргаринова і майонезна продукція, сир і бринза, кондитерські вироби, варення, джем, повидло, мед, чай, кава, крупи та бобові, макаронні вироби, овочі, плоди, ягоди, виноград, горіхи, кавуни та дині, морозиво, тютюнові вироби, інші продовольчі товари</i>	стійке фінансування (друга лінія фінансування)	значне скорочення <i>цукор, борошно</i>
0	пріоритетне фінансування	значне скорочення	інтенсивне скорочення фінансування, можлива ліквідація
-Δ X	пріоритетне фінансування (друга лінія фінансування)	значне скорочення	інтенсивне скорочення фінансування, можлива ліквідація
Рівень вимог за фінансуванням товарів зони Д (собаки)			
Y	+ΔY	0	-ΔY
X			
+Δ X	стійке фінансування	стійке фінансування	стійке фінансування
0	стійке фінансування	можливе скорочення обсягів дефіцитних ресурсів	значне скорочення
-Δ X	стійке фінансування	можливе скорочення обсягів дефіцитних ресурсів	значне скорочення <i>яйця і яйцепродукти, картопля, сіль, горілка та лікєро-горілки, виробі, слабоалкогольні напої, вина, коньяк, шампанське, пиво</i>

Рис. 2. Модель формування стратегій управління силою товарного портфеля магазину "Продукти" за матрицею його розвитку

ностей, безалкогольних напоїв рекомендується стратегія пріоритетного фінансування категорії Зірки, що означає той факт, що такі товари ще не розкрили свого потенціалу та вимагають

значних інвестицій. При фінансуванні їх можна очікувати підвищення рівня прибутковості внаслідок економії на витратах. Пріоритетного фінансування також потребують това-

Таблиця 2. Характеристика стратегічних зон за матрицею розвитку товарного портфеля щодо стратегій управління силою товарного портфеля магазину "Продукти"

Умова	Альтернативні підходи щодо розподілу ресурсів у розрізі кожної стратегічної зони		
	Стратегія	Товарні групи	Характеристика стратегії
Зона А (зірки)			
Одночасне підвищення відносної частки та темпів зростання товарообороту	Пріоритетне фінансування	Ковбасні вироби і копченості, безалкогольні напої	Даний товар ще не розкрив свого потенціалу та вимагає значні інвестиції. При фінансуванні його можна очікувати підвищення рівня прибутковості внаслідок економії на витратах
Підвищення відносної частки товарообороту, зниження темпів зростання товарообороту	Друга лінія фінансування	Молоко та молочна продукція	Даний товар готовий щодо переходу у зону В (дійні корови). Імовірно, що визначився ринок збуту; подальше підвищення фінансування не зіграє значної ролі у просуванні товару
Зона В (дійні корови)			
Одночасне підвищення відносної частки та темпів зростання товарообороту	Пріоритетне фінансування	Хліб та хлібобулочні вироби	Свідчить про розширення ринку даного товару, передбачає продовження значного фінансування. Однак, якщо приріст товарообороту та обсягів фінансування викликають штучно підкріплювати дані показники, то необхідно скоротити інвестування товару до прийнятого рівня
Зона С (важкі діти)			
Одночасне підвищення відносної частки та темпів зростання товарообороту	Пріоритетне фінансування	М'ясо та птиця, риба і морепродукти харчові, масло тваринне, олія, маргаринова і майонезна продукція, сир і бринза, консерви м'ясні, консерви рибні, консерви овочеві, консерви фруктово-ягідні, кондитерські вироби	Вказує на знаний стратегічний потенціал товару, є привабливим для довгострокових вкладів. Доцільно використовувати агресивне інвестування
Підвищення відносної частки товарообороту, зниження темпів зростання товарообороту	Значне скорочення	Цукор, борошно	Свідчить про те, що товар вичерпав свій потенціал, переміщується у протилежну сторону від зони А, тому доцільно скоротити інвестування. Виключенням може бути ситуація, коли розрахункове значення потенційної віддачі від вкладень перекидає витрати на реалізацію, просування товару
Зона Д (собаки)			
Зниження відносної частки товарообороту та темпів зростання товарообороту	Значне скорочення	Яйця і яйцепродукти, картопля, сіль, горілка та лікєро-горілки вироби, слабоалкогольні напої, вина, коньяк, шампанське, пиво	Припускає значне скорочення інвестування або ліквідацію при недофінансуванні інших товарів, більш прибуткових

ри категорії Дійні Корови, а саме: хліб та хлібо-булочні вироби. Це свідчить про розширення ринку даного товару, передбачає продовження значного фінансування. Однак, якщо приріст товарообороту та обсягів фінансування викликають штучно підкріплювати дані показники, то необхідно скоротити інвестування товару до прийнятого рівня. Такі товарні групи категорії Важкі Діти, як м'ясо та птиця, риба і морепродукти харчові, масло тваринне, маргаринова і майонезна продукція, сир і бринза, кондитерські вироби, варення, джем, повидло, мед, чай, кава, крупи та бобові, макаронні вироби, овочі, плоди, ягоди, виноград, горіхи, кавуни та дині, морозиво, тютюнові вироби, інші продовольчі товари потребують також стратегію пріоритетного фінансування. Водночас це вказує на знаний стратегічний потенціал товарів, що є привабливим для довгострокових вкладів. Тому доцільно використовувати агресивне інвестування.

Молоко та молочна продукція категорії Зірки потребує стратегію другої лінії фінансування. Цей товар готовий щодо переходу у зону В (дійні корови). Імовірно, що визначився ринок збуту; подальше підвищення фінансування не зіграє значної ролі у просуванні товару. Цукор, борошно також знаходиться у зоні другої лінії фінансування, але це категорія Дійні корови. Це свідчить про те, що товар вичерпав свій потенціал, переміщується у протилежну сторону від зони А, тому доцільно скоротити інвестування. Виключенням може бути ситуація, коли розрахункове значення потенційної віддачі від вкладень перекидає витрати на реалізацію, просування товару.

Розроблені та рекомендовані стратегії управління товарним портфелем у торговельних підприємствах будуть сприяти підвищенню товарної сили підприємств та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ
НАПРЯМІ**

У дослідженні наведена рекомендована модель стратегічного набору управління товарною політикою на засадах маркетингу та соціальних підходах в умовах соціологізації ринку, яка передбачає підтримуючі стратегії на макрорівні (STP і продуктово-ринкові) та на мікрорівні — стратегії управління конкурентоспроможністю товарів, управління товарним портфелем (оптимізації товарного портфеля), бренд-менеджменту, управління корпоративною культурою, управління сервісом, управління товарними ризиками

На основі результатів дослідження товарного портфеля продовольчих магазинів було рекомендовано стратегії оптимізації товарного портфеля на основі моделі потенційна конкурентоспроможність товару та стратегічна спрямованість розвитку товару. Вони передбачають розширення товарного портфеля (нарощування чи насичення) та скорочення (ліквідування або зняття з продажу).

Стратегії щодо управління силою товарного портфеля досліджуваних магазинів було розроблено на основі моделі переміщення взаємозалежних товарів у матриці розвитку товарного портфеля. До них відносяться такі стратегії: пріоритетне фінансування, друга лінія фінансування, значне скорочення, інтенсивне скорочення.

Стратегії управління корпоративною культурою у стратегічному наборі управління товарною політикою відображають соціальний підхід та повинні формуватися в залежності від типу та інструментарію управління корпоративною культурою. Зазначений напрям виступає метою подальших розробок та вдосконалень.

Література:

1. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. (2006), Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств [Marketing product policy within business management system], Професіонал, Київ, Україна.
2. Ілляшенко С.М. (2005), Маркетингова товарна політика [Marketing product policy], Унів. кн., Суми, Україна.
3. Кардаш В.Я. (2006), Маркетингова товарна політика [Marketing product policy], 3-е издание, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Київ, Україна.

4. Кубишина Н.С., Гребньов Г.М. (2015), "Forming marketing product policy", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 34—35 (частина 1), available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/78513139.pdf> (Accessed 1.03.2020).

5. Куденко Н.В. (1998) Формування маркетингової товарної стратегії підприємства, [Forming marketing product policy], КНЕУ, Київ, Україна.

6. Снегирева В. (2005), Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [The retail. Product line management based on product category], СПб.: Питер, Санкт-Петербург, Россия.

7. Ткачук І. А. (2008), "Business marketing product policy management", Abstract of кандидат економічних наук dissertation, Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Донецьк, Україна.

References:

1. Balabanova, L.V. and Bryndina, O.A. (2006), *Marketing product policy within business management system*, Profesional, Kyiv, Ukraine.
 2. Illiashenko, S. M. (2005), *Marketing product policy*, Univ. kn., Sumy, Ukraine.
 3. Kardash, V. Ya. (2006), *Marketing product policy*, 3rd ed, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Het'mana, Kyiv, Ukraine.
 4. Kubyshyna, N. S. Hrebn'ov, H. M. (2015), "Forming marketing product policy", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 34—35, no. 1, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/78513139.pdf> (Accessed 1 March 2020).
 5. Kudenko, N. V. (1998), *Formuvannia marketingovoi tovarnoi stratehii pidpriemstva*, [Forming marketing product policy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 6. Snehyreva, V. (2005), *Roznychnyj mahazyn. Upravlenye assortimentom po tovarnym kategoriyam* [The retail. Product line management based on product category], Pyter, Sankt-Peeterburh, Russia.
 7. Tkachuk, I. A. (2008), "Business marketing product policy management", Abstract of PhD dissertation, *Ekonomy, Donets'kyj natsional'nyj universytet ekonomiky ta torhivli imeni Mykhajla Tuhan-Baranovs'koho*, Donets'k, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 28.05.2020 р.*