

## УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ФЕШН-РИТЕЙЛУ

**Романченко Наталія Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом  
факультету економічних наук Національного університету «Києво-  
Могилянська академія»

**Кузнєцова Катерина Віталіївна**

студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія»

В умовах високого рівня конкуренції підприємства фешн-ритейлу активно нарощують асортимент, що зумовлює необхідність створення системи управління продукцією для досягнення економічної ефективності. Важливим фактором впливу, при цьому, є споживчі переваги та очікування, які формують ставлення до того чи того гравця на ринку. Серед наукових праць превалюють питання формування та оптимізації портфелю, переважно всі вони стосуються виробничої сфери. Досить невисвітленою залишається проблема управління продуктивним портфелем та оцінки його ефективності для підприємств на ринку фешн-ритейлу. Сфера роздрібної торгівлі потребує розробки детального алгоритму процесу управління продуктивним портфелем, проте який би враховував специфічні особливості товарного ринку.

В українських джерелах поняття «продуктивний портфель» часто ототожнюють з поняттям «товарний портфель», що зумовлено специфікою об'єкта дослідження (функціонування на промисловому або споживчому ринку; сфера діяльності тощо). Поняття продуктивний портфель є більш широким, ніж товарний портфель та асортимент. Можна узагальнити визначення продуктивного портфеля як сукупності продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-

технологічні характеристики, реалізують на схожих сегментах ринках або перебувають на одному етапі життєвого циклу [1,2].

Окрема увага серед досліджень як українських, так і зарубіжних науковців зосереджена на питанні управління продуктовим портфелем, аналізом та формуванням портфелю та оцінки його ефективності. Насамперед, Р. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншмідт, визначають управління портфелем як динамічний процес прийняття рішень, завдяки якому список активних проектів нового продукту компанії постійно оновлюється та переглядається.

Управління портфелем – це стратегічний вибір, за допомогою якого менеджмент оперує стратегією свого бізнесу. Потрібно визначити які типи продуктів, ринки та технології управління є пріоритетними та яка можлива частка кожного. Процес управління портфелем стосується розподілу ресурсів (дефіцитних та необхідних; науково-дослідних, інженерних, маркетингових та операційних). Основна проблема – забезпечити збалансованість використання ресурсів підприємства [3,4].

Портфельний підхід передбачає фокусування на переліку товарів не з позиції загальної сукупності, а з позиції встановлення співвідношення між продуктами, які виникають в процесі формування та подальшого управління.

Зарубіжні автори виокремлюють управління продуктовим портфелем в контексті стратегічного управління та маркетингу. Спочатку такий інструмент використовувався здебільшого для аналізу впливу продуктових інновацій на конкурентні позиції підприємств. На сьогодні продовженням цього підходу є управління продуктовим портфелем, яке спрямоване на створення життєздатної бізнесової стратегії, оптимізацію ресурсів, мінімізацію ризиків та скорочення часу на виведення нового продукту.

Збалансування структури продуктового портфеля дозволяє отримати такі конкурентні переваги, як раціоналізація витрат на виробництво і збут, виробництво стратегічно важливих груп товарів, вихід на нові ринки [5].

За умови, що продуктовий портфель характеризує товари монопродуктової компанії, а не окремі напрямки діяльності, ця категорія на практиці може бути зіставлена з портфелем брендів. Основна мета – сформувати набір продуктів й вибудувати систему управління брендами як основного напрямку бізнес-діяльності.

Такі погляди поділяють зокрема й сучасні американські консалтингові агенції, наприклад Matrix Marketing Group. Вона відзначає, що компанія може використовувати комбінацію управління брендами в межах продуктового портфелю, розглядаючи бренд лише як одиницю продукції підприємства без конкретного інструментарію бренд-менеджменту. Така стратегія є особливо актуальною для ритейлу і може бути використана з метою виокремити конкретні товарні категорії [6].

Формування продуктового портфелю є початковим етапом процесу управління та потребує врахування низки факторів впливу на підприємство. Науковці наголошують, що структура портфелю на практиці відрізняється залежно від специфіки діяльності об'єкта, наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів.

Більшість компаній, що функціонують на певному ринку, тим чи іншим чином перетинаються за складниками свого портфеля, і для того, щоб зробити унікальний продукт, потрібно визначити принципи формування продуктового портфеля. За умови, що підприємство функціонує на ринку вже досить довгий час і має сформований продуктовий портфель, доцільно адаптувати алгоритм управління продуктовим портфелем як на рис. 1.

Оскільки у компанії вже наявний певний асортимент, то початковим етапом є аналіз структури наявного портфелю, виокремлення груп, які приносять найбільший прибуток та відносно неприбуткових. Наступний крок – дослідження потреб споживачів. Мета цього етапу – виявити незадоволені потреби та проаналізувати глобальні й локальні тренди. Дослідження портфелю конкурентів треба провести з ціллю виокремити неохоплені ними сегменти

споживачів. Два попередні кроки можуть проводитися з різницею у часі або паралельно.



Рис. 1. Алгоритм управління продуктивним портфелем

Подальшим етапом є аналіз власних ресурсів, наскільки підприємство матиме змогу реалізувати виокремлені перспективні напрямки. Важливу роль відіграє наскільки кардинально відрізнятиметься нова продукція у технологіях. Наступні етапи тестування та повторного дослідження (у разі виявлення недоліків продукції або несприйняття ринком). Фінальним етапом є оцінка ефективності продуктового портфелю та аналіз збалансованості портфелю наскільки структура відповідає поставленим стратегічним критеріям.

Основна мета аналізу товарного портфелю – збалансований розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та виокремлення перспективних

пропозицій щодо продуктів. Для того, щоб компанія мала можливість інвестувати у розвиток нових продуктів, необхідно, щоб деякі з найбільш «зрілих» продуктів або груп продуктів генерували прибуток. Аналіз портфелю компанії пов'язаний переважно з аналізом структури, динаміки і якості сукупності або окремих одиниць асортименту [7].

Для оцінки структури продуктового портфелю застосовують понад двадцять методів аналізу. Найбільш використовуваними в маркетинговій практиці є методи ABC-і XYZ-аналізу, аналіз Дібба-Сімкіна, матриця BCG, а також рейтинговий аналіз. Коротка характеристика та основні відмінності груп методів формування продуктового портфелю подано в табл. 1.

Методи	Перелік методів	Характеристика
Матричні	BCG, McKinsey, матриця конкуренції Портера, товари-ринки Ансоффа.	Візуальна презентація позицій кожної продуктової групи та систематизація всіх елементів за пріоритетними факторами.
Економіко-математичні	ABC-XYZ аналіз, Дібба-Сімкіна, лінійна економетрична модель, метод статистичних кореляцій, метод теорії ігор.	Методи дозволяють спростити чинники впливу на управління продуктовим портфелем та звести до математичного формулювання менеджерські цілі, що гарантує точність та максимальне врахування всіх елементів.
Дослідження споживацьких переваг	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Фішбейна; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами.	Фокусування на маркетингових критеріях формування продуктового портфелю. Врахування споживчих переваг та якісних характеристик продуктових категорій.

Табл. 1. Характеристика груп методів формування продуктового портфелю

Алгоритм формування продуктового портфелю для компанії з досвідом на ринку враховує наявну структуру продуктів та дозволяє скорегувати співвідношення, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники. Безпосередні методи формування та аналізу продуктового портфелю забезпечують якомога збалансовану структуру та скеровують для прийняття управлінських рішень.

В основу оцінки продуктового портфелю закладають максимізацію вартості компанії, забезпечення збалансованості розвитку та відповідність стратегічним цілям (рис. 2).

Оцінка ефективності містить всі аспекти діяльності підприємства, з якими взаємодіє процес управління продуктивним портфелем.



Рис. 2. Оцінка продуктового портфелю

У контексті маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі та оцінки управління продуктивним портфелем, можна виокремити три головні вектори оцінки, які подані на рис.3.

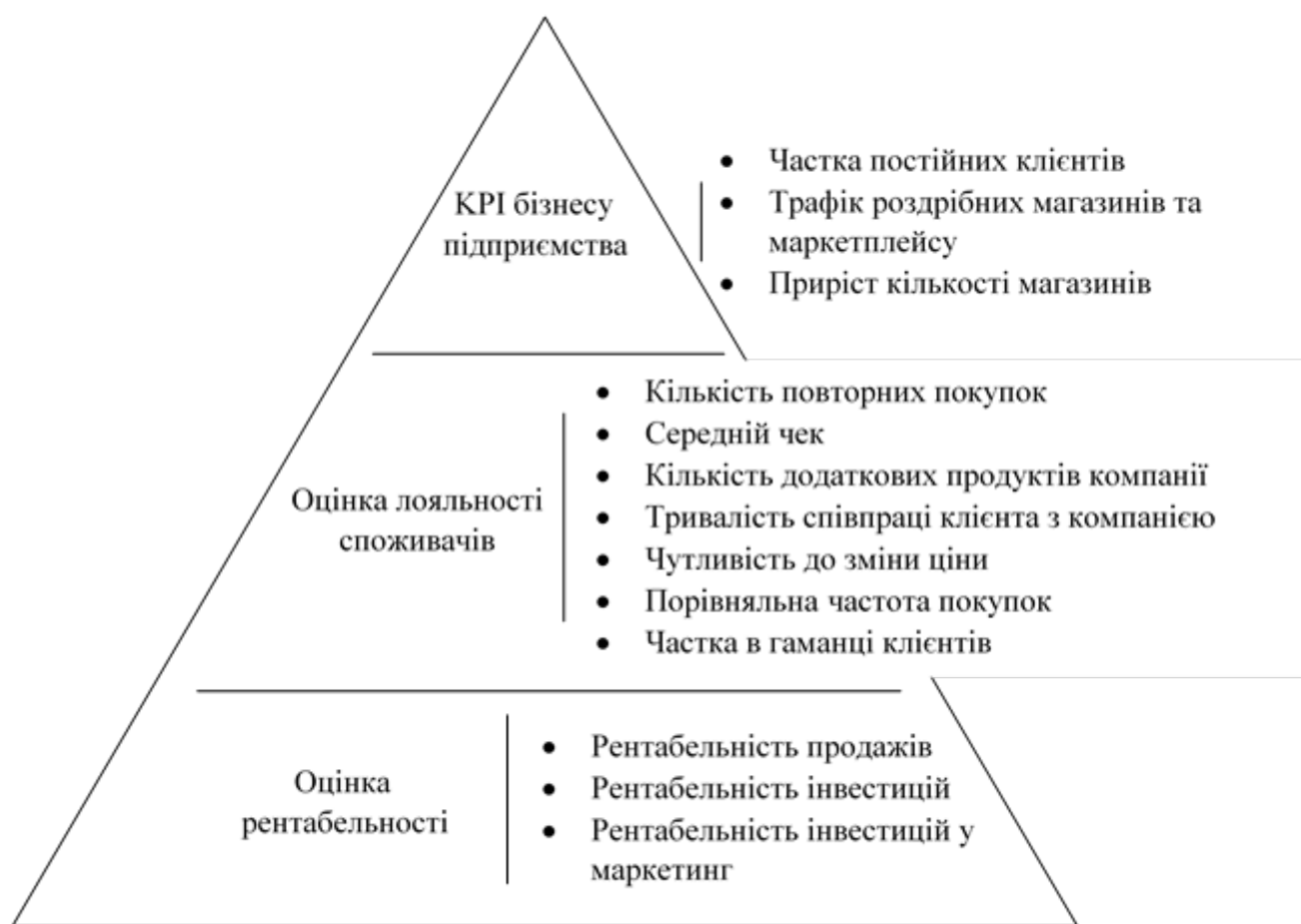


Рис. 3. Піраміда показників оцінки управління продуктовим портфелем в сфері ритейлу

Насамперед, основний показник для кількісної оцінки управління продуктовим портфелем – рентабельність, яка демонструє дохідність діяльності підприємства. Наступною групою є показники лояльності клієнта як вимірювання ефективності управління продуктовим портфелем з позиції споживача. Рівень лояльності є безпосереднім виміром результативності запроваджених заходів стимулювання збуту в довгостроковій перспективі. Вказані показники доцільно досліджувати в динаміці з метою виявити зміну лояльності клієнта та виявити можливі шляхи покращення [8].

Третя група показників оцінки ефективності – це власні крі компанії, які зумовлені специфікою галузі, конкурентною ситуацією та, власне, корпоративною стратегією. Для підприємств роздрібної торгівлі показниками можуть бути, наприклад, частка постійних клієнтів, трафік роздрібних магазинів

та маркетплейсу, приріст кількості магазинів та специфічні показники лояльності [9].

Отже, управління продуктовим портфелем є динамічним стратегічним процесом прийняття рішень, які зумовлюють вплив на сукупність всіх продуктів підприємства. Процес управління охоплює постійний моніторинг наявної структури та дослідження потреб споживачів, враховуючи позиції конкурентів. При цьому необхідно враховувати наявність власних ресурсів та тестувати пропозиції щодо зміни продуктового портфелю. Важливим етапом вище згаданого процесу є оцінка ефективності управління продуктовим портфелем для ритейлу, яка охоплює три групи показників: рентабельність, лояльність споживачів та специфічні КРІ бізнесу (визначаються в межах характеристики діяльності підприємства).

#### **Список використаних джерел:**

1. Авдеева А. А. Формирование портфеля продукции [Электронный ресурс] / А. А. Авдеева // Экономика и социум. – 2016. – № 5. – Режим доступа : <https://docplayer.ru/47664745-Formirovanie-portfelya-produkcii-the-formation-of-the-product-portfolio.html>.
2. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства/ В. А. Верба, В.В. Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 262-268.
3. Cooper R. New Product Portfolio Management: Practices and Performance [Electronic resource] / R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt // Journal of Product Innovation Management. – 1992. – № 16. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/263228801\\_New\\_Product\\_Portfolio\\_Management\\_Practices\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/263228801_New_Product_Portfolio_Management_Practices_and_Performance).
4. Brasil V. (2019). Product and Innovation Portfolio Management [Electronic resource] / V. Brasil, J. Eggers // Oxford Research Encyclopedia of Business and

Management. – 2019. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/331653095\\_Product\\_and\\_Innovation\\_Portfolio\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/331653095_Product_and_Innovation_Portfolio_Management).

5. Хуторской П. А. Методические аспекты управления продуктовым портфелем производственного предприятия / П. А. Хуторской, В. А. Степура // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 11. – С. 189-194.

6. Schildge G. Product Portolio Strategy: How to Create a Winning Product Plan [Electronic resource] / G. Schildge // Matrix Marketing Group. – 2018. – Access mode : <https://www.matrixmarketinggroup.com/product-portfolio/>.

7. Фаїзова С. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Світлана Олександрівна Фаїзова. – Дніпропетровськ, 2015. – 257 с.

8. Ойнер О. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 343 с.

9. 15 Fundamental KPI Retail Metrics [Electronic resource] : [Web-site]. – Access mode : <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/>.