

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Здобувача Бражник Вікторії Романівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Лазаренко Юлія Олександрівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Т.О.Соболева
«29» червня 2022р



М.П.Сагайдак
«29» червня 2022р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Бражник Вікторії Романівни
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «30» червня 2022 р. № 671-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ФГ «Чудова марка»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ
Розділ 3	РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

Об'єкт дослідження:	Сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктивним портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети: у розділі 1

- дослідити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфеля бізнес-організації як об'єкта управління;
- розглянути основні методи аналізу продуктового портфеля бізнес-організації;
- узагальнити напрями удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації;
- визначити управлінські аспекти формування ефективного продуктового портфеля бізнес-організації.

у розділі 2

- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ФГ «Чудова марка»;
- дослідити середовище функціонування ФГ «Чудова марка» та визначити основні фактори, що впливають на його діяльність;
- здійснити аналіз продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;
- оцінити ефективність системи управління продуктивним портфелем ФГ «Чудова марка».

у розділі 3

- розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
- обрахувати фінансові результати впровадження проекту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;
- розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка».

Завдання підготував науковий керівник



к.е.н., доц. Лазаренко Ю.О.

(підпис)

«23» червня 2022 р.

Завдання одержав здобувач



Бражник В.Р.

(підпис)

«23» червня 2022 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 67 сторінок, 28 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ»

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктовим портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення мети кваліфікаційної магістерської роботи необхідно виконати поставлені завдання:

- дослідити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфеля бізнес-організації як об'єкта управління;
- розглянути основні методи аналізу продуктового портфеля бізнес-організації;
- узагальнити напрями удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації;
- визначити управлінські аспекти формування ефективного продуктового портфеля бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ФГ «Чудова марка»;
- дослідити середовище функціонування ФГ «Чудова марка» та визначити основні фактори, що впливають на його діяльність;
- здійснити аналіз продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;

- оцінити ефективність системи управління продуктивним портфелем ФГ «Чудова марка»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
- обрахувати фінансові результати впровадження проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;
- розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка».

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані автором пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та сприятимуть підвищенню рівня економічної ефективності його діяльності. Результати дослідження можуть бути використані для розширення асортиментного ряду ФГ «Чудова марка» у 2023-2026 роках, а отримана модель споживчого вибору продукції – для внесення коректив в управління продуктивними портфелями підприємств на українському товарному ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на IV міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», що відбулася 21 жовтня 2022 р., із публікацією тез доповіді на тему: «Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління продуктивним портфелем бізнес-організації».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2022-2023.

Рік захисту роботи: 2023.

Ключові слова: продуктивний портфель, бізнес-організація, економічна ефективність, фактори впливу, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля.

Відгук
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Бражник Вікторії Романівни

На тему: «Управління продуктовим портфелем бізнес-організації»

1. Актуальність теми. Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин вимагає від організації вжиття заходів щодо вдосконалення управління виробничими процесами і, як наслідок, покращення фінансових результатів основної діяльності. Управління продуктовим портфелем – це стратегічний напрямок, який необхідно удосконалювати для реалізації бізнес-стратегії організації. У межах цього процесу слід визначити, які продукти, ринки і технології є пріоритетними і яка частка кожного з них можлива. Управління продуктовим портфелем відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності компанії, що є невід'ємною складовою успіху на ринку. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць із вказаної проблематики, управління продуктовим портфелем у вітчизняних організаціях й досі часто здійснюється без застосування визначеної методології, хоча на сьогоднішній день відомо багато таких інструментів. Виходячи із зазначеного, тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною і такою, що відповідає потребам ринку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Представлена кваліфікаційна магістерська робота є завершеним дослідженням, що структуроване у логічній послідовності, розділи роботи пов'язані між собою. КМР містить порівняння наукових підходів й відповідні теоретичні узагальнення, які розкривають особливості управління продуктовим портфелем сучасних підприємств, а також практичні рекомендації щодо розробки та реалізації проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка», які частково або повною мірою можуть бути застосовані в діяльності досліджуваної бізнес-організації задля підвищення рівня її конкурентоспроможності та економічної ефективності. Наведені авторкою пропозиції відповідають темі КМР та містять відповідне організаційно-економічне обґрунтування та управлінський супровід.

3. Наявність самостійних розробок автора. На основі опрацювання сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових джерел з питань управління продуктовим портфелем здобувачкою висвітлено теоретико-методичні основи об'єкту дослідження, а також розкрито особливості управління обраною предметною сферою. Здобувачкою проведено дослідження теоретичних аспектів за проблематикою роботи, що розкриває зміст підходів до визначення економічної сутності категорії «продуктовий портфель», узагальнено методичний інструментарій аналізу продуктового портфеля підприємства, розглянуто етапи формування продуктового портфелю підприємства, а також систематизовано найголовніші показники оцінки управління продуктовим портфелем в сфері ритейлу. Виклад основного матеріалу за теоретичним розділом роботи супроводжується відповідними узагальненнями й висновками здобувачки. У аналітичному розділі роботи авторкою розглянуто основні показники діяльності досліджуваної компанії – ФГ «Чудова марка», проведено аналіз її продуктового портфеля із застосуванням відповідного інструментарію (матриця BCG, ABC-XYZ-аналіз), наведено динаміку показників комплексної оцінки ефективності та результативності управління продуктовим портфелем ФГ «Чудова марка» упродовж 2018-2022 рр. У конструктивному розділі обґрунтовано проєкт удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка», що відповідає специфіці діяльності підприємства.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. На основі аналізу господарської діяльності ФГ «Чудова марка» й проведеного анкетування споживачів здобувачкою були сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля компанії й оптимізації асортименту бізнес-організації. Розроблений проєкт може бути частково або повною мірою використаний підприємствами у сфері ритейлу для підвищення показників їх економічної ефективності та посилення конкурентної позиції.

5. Наявність недоліків. У теоретичному розділі кваліфікаційної магістерської роботи було б доцільно детальніше розглянути особливості управління продуктивним портфелем бізнес-організації, що функціонують у сфері ритейлу. У аналітичному розділі роботи варто було б навести характеристику ключових факторів середовища функціонування компанії та врахувати їх у процесі розробки рекомендацій щодо управління продуктивним портфелем організації. Запропонований проєкт удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» розроблено на основі результатів проведеного анкетування споживачів продукції, проте у роботі відсутня анкета опитування. З огляду на проблеми, виявлені за результатами проведеного аналізу, проєкт може вважатися доцільним однак економічний ефект від його впровадження та вплив його реалізації на показники діяльності компанії потребують більш детального обґрунтування. Проте незважаючи на зазначені недоліки, зміст роботи демонструє достатній рівень підготовки здобувачки, її здатність систематизувати і аналізувати інформацію, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту перед ЕК, оцінка за якість виконання КМР складає 58 балів.

Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент



(підпис)

Ю.О. Лазаренко
(ініціали, прізвище)

27 січня 2023 р.

Рецензія
на магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Бражник Вікторії Романівни

Тема: Управління продуктовим портфелем бізнес-організації

Актуальність теми: обумовлена необхідністю визначення методів управління продуктовим портфелем для підприємств роздрібної торгівлі та оцінки результатів цього процесу в умовах високого рівня конкуренції на українському ринку продукції. До того ж, для сучасних продуктових підприємств та магазинів актуальною проблемою є забезпечення не тільки економічної ефективності діяльності, а й формування пропозиції відповідно до запитів та очікувань споживачів.

Позитивні риси роботи: в роботі проведений аналіз розширення асортименту продуктового портфелю підприємства, а новизна отриманих результатів полягає у розробці власного алгоритму управління продуктовим портфелем, створенні комплексу показників ефективності для підприємств роздрібної торгівлі, дослідженні системи споживчих атрибутів вибору продукції для українського ринку.

Зауваження до роботи: вдосконалення і розширення продуктового портфелю можуть бути розглянуті і дослідженні більш детально, але це не є принципово і тим більш не знижує загального позитивного враження від роботи.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у тому, що отримані за результатами дослідження висновки та рекомендації можуть бути застосовані для розширення продуктового портфелю підприємства «Чудова марка» протягом 2023-2026 рр.

Місце роботи та посада рецензента:
Директор ФГ «Чудова марка»
Синевич Б.М.



(підпис ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Теоретичні основи визначення сутності продуктового портфеля бізнес- організації як об'єкта управління	7
1.2. Методичні підходи до оцінки й аналізу продуктового портфеля бізнес- організації.....	14
1.3. Управлінські аспекти формування ефективного продуктового портфеля бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації.....	26
2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації та аналіз її продуктового портфеля	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління продуктовим портфелем бізнес- організації.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	43
3.1. Розробка проекту удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації.....	43
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проекту та розрахунок фінансових результатів його впровадження.....	46
3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проекту оптимізації продуктового портфеля бізнес організації	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Для того, щоб бути економічно ефективними, ритейлерам необхідно впроваджувати і регулярно удосконалювати систему управління зростаючою кількістю товарів, які вони мають на складі. Смаки та очікування споживачів відіграють значну роль у формуванні їхньої думки про різних учасників ринку.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю в умовах гострої конкуренції в українському ритейлі з'ясувати, як виміряти ефективність стратегій управління продуктовим портфелем торгівельних мереж. Крім того, нагальним питанням для сучасних організацій є те, як збалансувати економічну ефективність з необхідністю формувати свою пропозицію товарів чи послуг відповідно до бажань та вимог клієнтів.

Ступінь наукового опрацювання теми дослідження. Теоретичні та практичні аспекти управління продуктовим портфелем бізнес-організації досліджували Ф. Котлер, А. Толонен, К. Вілламіл, С. Халлстедт, Р. Купер, С. Дж. Старостіна та ін. Термін «управління продуктовим портфелем» трактується багатьма науковцями по-різному, так само як і методологія аналізу та оцінки продуктових портфелів. Незважаючи на те, що існує досить велика кількість літератури, присвяченої формуванню та оптимізації портфелів, переважна більшість з них пов'язана з виробництвом. Отже, залишається простір для вивчення того, як найкраще систематично вивчати вподобання споживачів та інтегрувати ці висновки в управління розвитком продуктового портфелю. Індустрія роздрібної торгівлі потребує ґрунтового алгоритму управління продуктовими портфелями, який також враховує унікальні характеристики товарного ринку.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів управління продуктовим портфелем бізнес-організації та обґрунтування практичних пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

- дослідити наявні теоретичні підходи до визначення сутності продуктового портфеля бізнес-організації як об'єкта управління;
- розглянути основні методи аналізу продуктового портфеля бізнес-організації;
- узагальнити напрями удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації;
- визначити управлінські аспекти формування ефективного продуктового портфеля бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ФГ «Чудова марка»;
- дослідити середовище функціонування ФГ «Чудова марка» та визначити основні фактори, що впливають на його діяльність;
- здійснити аналіз продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;
- оцінити ефективність системи управління продуктивним портфелем ФГ «Чудова марка»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;
- обрахувати фінансові результати впровадження проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка»;
- розробити управлінські заходи щодо забезпечення реалізації запропонованого проєкту удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка».

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських та економічних відносин, що виникають у господарській діяльності бізнес-організації у процесі її функціонування та розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські аспекти удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації.

Методологічна база дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння, специфічні методи аналізу продуктового портфеля; структурно-функціональний метод; економіко-математичні методи, табличний і графічний методи.

Інформаційною базою дослідження стало широке коло джерел, серед яких наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики дослідження, монографії, періодичні видання, нормативно-правові акти, електронні ресурси мережі Інтернет, присвячені аналітиці товарних ринків, а також первинні документи фінансової й управлінської звітності ФГ «Чудова марка».

Основні результати дослідження, які складають наукову новизну, полягають в аналізі системи споживчих характеристик при виборі продукції на ринку України, розробці оригінального алгоритму управління продуктивним портфелем, побудові комплексу показників ефективності роботи магазинів роздрібною торгівлі. Зокрема, за результатами проведеного дослідження було узагальнено фактори, які впливають на рішення споживачів про покупку, що дозволило розробити пропозиції щодо удосконалення продуктового портфелю й розширення асортименту продукції ФГ «Чудова марка».

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані автором пропозиції щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та сприятимуть підвищенню рівня економічної ефективності його діяльності. Результати дослідження можуть бути використані для розширення асортиментного ряду ФГ «Чудова марка» у 2023-2026 роках, а отримана модель споживчого вибору продукції – для внесення коректив в управління продуктивними портфелями підприємств на українському товарному ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на IV міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту», що відбулася 21 жовтня 2022 р., із публікацією тез доповіді на тему: «Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління продуктивним портфелем бізнес-організації».

Структурно кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел складається з 50 найменування, поданих на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи визначення сутності продуктового портфеля бізнес-організації як об'єкта управління

Успішне функціонування на ринку значною мірою залежить від здатності компанії підтримувати й оновлювати свої конкурентні переваги, і саме тут вступає в дію управління продуктовим портфелем. Важливість розробки та прийняття портфельної стратегії в управлінні підприємством визначається орієнтацією фірми на споживача та її здатністю задовольняти його запити. В українській науковій літературі термін «продуктовий портфель» часто підміняється терміном «товарний портфель», що пов'язано з характером досліджуваного об'єкта. Намагаючись з'ясувати сутність терміну «продуктовий портфель», варто звернути увагу на те, як експерти як вітчизняні, так і зарубіжні, визначають цю категорію. У таблиці 1.1 відображено деякі розбіжності в тому, як різні автори сприймають сутність досліджуваної категорії.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення економічної сутності поняття «продуктовий портфель»

Автор	Визначення
1	2
Ф. Котлер	Група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю функціональних характеристик, або призначених для продажу одній групі клієнтів, або через схожі типи торгових точок, або в межах одного діапазону цін (*у автора – «торговий асортимент») [1]
В. Верба	Формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапами життєвого циклу, ринковими позиціями і перспективами [2].
А. Старостіна	Склад однорідної продукції за видами, сортами та марками [3]
П.Хуторський	Сукупність продуктів організації, що розглядаються в стратегічній перспективі; набір товарів або брендів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу [4].

Продовження таблиці 1.1

1	2
А. Авдєєва	Сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних умов конкретного виробництва [5].
А. Толонен	Сукупність усіх продуктів компанії, які можна класифікувати багатьма способами: за сегментами клієнтів; за поколіннями технологій або за типами продукції [6].
К. Вілламіль, С. Холлштедт	Комплекс продуктів, який визначається відповідно до їх взаємозв'язку в різних сферах (ринок, використання, цілі, технології) [7].

Джерело: сформовано автором на основі [1-7].

На думку Ф. Котлера, кожен продуктивний мікс потребує власного унікального маркетингового підходу, оскільки він розглядається як окрема категорія товарів. Автор стверджує, що в майбутньому товарний асортимент буде значною мірою збільшуватися за рахунок або розширення, або насичення [1].

А. Авдєєва пропонує більш сучасний погляд на цей термін, зазначаючи, що продуктивний портфель компанії, в тому вигляді, в якому він реально використовується, нагадує набір товарів, що знаходяться на різних фазах свого життєвого циклу і мають різну прибутковість, а, отже, і ринкові можливості. Кожен продукт або послуга має обмежений термін служби, а це означає, що склад портфеля з часом змінюється, оскільки застарілі товари поступово виводяться з обігу, а нові вводяться в нього [5].

У більш ґрунтовній статті Д. Мур описав модель життєвого циклу товарної категорії, виділивши п'ять етапів, зображених на рис. 1.1. Почнемо з початкового етапу (поява нових товарних категорій). Ця стадія відома своїми високими ставками та нестабільною прибутковістю. У короткостроковій перспективі значні інвестиції в нові категорії не окупаються фінансово.

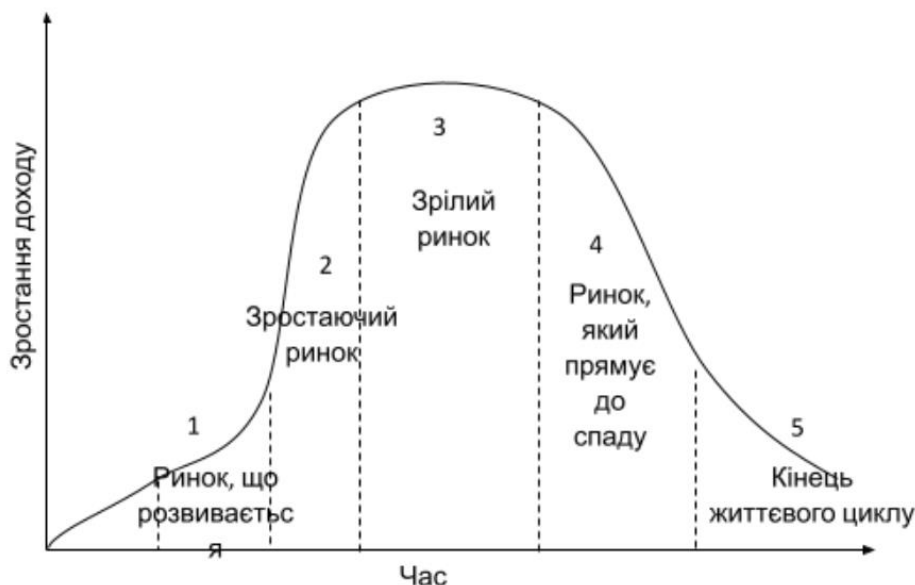


Рисунок 1.1. – Життєвий цикл товарної категорії за Дж. Муром

Джерело: [8]

Розподіляючи свої гроші між різними потенційно прибутковими активами, інвестори можуть збільшити свої прибутки, використовуючи техніку портфеля, що базується на ризику [9].

Друга стадія: розвиток (активне захоплення частки ринку, але подальший розвиток залишається невизначеним). На цьому етапі розвитку галузі відомі бренди мають перевагу над новачками. Їм легше вийти на ринок через високий попит на їхні товари чи послуги, а цикл продажів може скоротитися завдяки зростанню впізнаваності бренду.

Третя стадія: зрілість (регулярне генерування доходів, стабільність і передбачуваність категорії). На цьому етапі зростання, як правило, відбувається циклічно.

Четверта стадія: остаточний занепад. Замість того, щоб шукати нових постачальників, ринок обговорює, чи варто негайно вносити зміни в інфраструктуру, чи поки що підтримувати статус-кво. Ця фаза життєвого циклу продукту має потенціал для отримання найбільшого прибутку завдяки сприятливим ринковим умовам (висока ціна, низький ризик і низькі інвестиційні витрати). Однак інвестори часто ігнорують сектори, що погіршуються, під час

аналізу портфеля. Через це прибуток використовується для зміцнення загального фінансового стану компанії. Поважним компаніям варто було б продати свої активи в цьому секторі якомога швидше і переорієнтувати свої ресурси на розвиток інших товарних категорій.

Все закінчується на п'ятій стадії життєвого циклу (припинення комерційної життєздатності товарної категорії). Виведення товарної категорії з ринку відбувається тоді, коли припиняються інвестиції на попередній стадії [10].

Важливо пам'ятати, що вищезгаданий життєвий цикл є досить загальним. Такі фактори, як цільове використання продукту, ступінь його інноваційності для цільового ринку тощо, впливають на кількість етапів та час, необхідний для їх проходження. На думку Л. Корчагової, продуктовий портфель – це група позицій, які охоплюють весь життєвий цикл продукту. Водночас, ресурси організації, конкурентні сильні та слабкі сторони, зовнішнє та внутрішнє середовище впливають на рішення про те, які продукти надавати. Компанія повинна вирішити, які ініціативи продовжувати, а які відкласти на полицю на основі результатів аналізу свого портфолію. Мета компанії враховується при виборі підходу до формування «продуктового портфеля» [11], оскільки вона деталізує довгострокову мету компанії та узгоджується з пропонованими товарами та послугами.

Як видно з цього короткого огляду визначень, ідея продуктового портфеля охоплює набагато більше, ніж просто портфель продуктів та асортимент. У широкому розумінні продуктовий портфель компанії складається з усіх товарів, що виробляються компанією і продаються тим самим типам споживачів або на тих самих стадіях життєвого циклу товару. Саме в межах існуючого портфеля брендів, яким управляє суб'єкт дослідження, ми будемо враховувати продуктовий портфель в рамках асортименту в майбутньому [12].

Управління продуктовим портфелем, включаючи його аналіз, формування та оцінку, є предметом багатьох досліджень науковців в Україні та за її межами.

Почнемо з того, що терміни «управління портфелем» і «розробка нового продукту» використовуються як взаємозамінні Р. Купером, С. Еджеттом і Е.

Кляйншмідтом, які визначають управління портфелем як процес прийняття рішень, в ході якого список активних проєктів компанії з розробки нових продуктів постійно оновлюється і переглядається. На цьому етапі переглядаються, відбираються та визначаються пріоритети проєктів, які наразі реалізуються, що може призвести до прискорення або скасування інших проєктів. Невизначеність і мінливість даних, можливості, що постійно змінюються, безліч цілей і стратегічних факторів, які необхідно зважити, залежність проєктів і різноманітний склад осіб, які приймають рішення – все це характерні риси процесу прийняття рішень щодо портфеля проєктів [13].

Управління портфелем компанії – це стратегічне рішення, яке впливає на загальну бізнес-стратегію компанії. Необхідно визначити, яким товарам, ринкам і технологіям слід приділяти найбільшу увагу, і яку частку вони повинні займати.

Розподіл активів лежить в основі процесу управління портфелем (дефіцитні та необхідні; дослідницькі, інженерні, маркетингові та операційні). Основна складність полягає в підтримці здорової рівноваги при розподілі корпоративних ресурсів. Однією з поширених помилок на цьому етапі є розпорошення зусиль на багато завдань. Неефективне планування та виконання в кінцевому підсумку призводить до низької якості кінцевих продуктів [14].

Портфельна стратегія передбачає створення зв'язку між товарами, які розвиваються в процесі створення та подальшого управління, на противагу зосередженню на переліку продуктів з точки зору всього набору.

Управління товарним портфелем розглядається в контексті стратегічного менеджменту та маркетингу авторами з інших країн. Насамперед, цей метод використовувався для оцінки того, як нові продукти впливають на здатність бізнесу конкурувати. Управління продуктовим портфелем є сучасним продовженням цієї стратегії, що має на меті розробку дієвого бізнес-плану, максимізацію ефективності, уникнення небезпек та прискорення впровадження нових продуктів. Як наслідок, більшість міжнародних наукових досліджень зосереджені на кроках, пов'язаних зі створенням абсолютно нового продукту

(нового продуктового портфеля) та його впровадженням у вже існуючий бізнес [15].

На думку Т. Бжезека, бізнес-рішення є невід'ємною частиною управління продуктивним портфелем. Процес стратегічного ринкового планування передбачає визначення компанії з точки зору багатьох продуктивних ліній за допомогою використання методів розробки та аналізу портфеля. Це є актуальним питанням для підприємств роздрібною торгівлі та сфери послуг, які повинні знайти шляхи оптимізації структури та складу своїх продуктивних лінійок, зберігаючи при цьому конкурентну перевагу в умовах жорсткої конкуренції. Для підприємств з багатьма критично важливими бізнес-підрозділами або широким асортиментом продукції цей виклик виявився більш важливим, ніж розробка продуктів або розподіл ресурсів [16].

Р. Хуторський стверджує, що продуктивний портфель – це більше, ніж сума його частин. Іншими словами, ідея аналізу продуктивного портфеля полягає в тому, щоб враховувати продукти (тобто товари, послуги, бізнес-лінії) методично, з акцентом на те, як вони всі працюють разом, утворюючи єдине ціле. Ризик, грошові потоки, інвестиції, оновлення та ліквідація – це лише деякі з аспектів, які можна збалансувати, вивчаючи портфель компанії.

Здобуття конкурентних переваг, таких як раціоналізація виробничих і збутових витрат, виробництво стратегічно важливих груп продуктів і вихід на нові ринки – все це можливо завдяки добре збалансованому асортименту продукції. Організації повинні прагнути до різноманітних «портфелів», які поєднують переваги як великих, так і малих стратегічних бізнес-одиниць [17]. Фактично, продуктивний портфель можна порівняти з портфелем брендів, якщо він описує товари фірми, що випускає один продукт, а не окремі бізнес-одиниці. Основна увага приділяється розробці набору продуктів та інфраструктури управління брендом.

Консалтингові фірми, такі як Matrix Marketing Group у Сполучених Штатах Америки, поділяють ці ідеї. Вони зазначають, що корпорація не потребує спеціальних інструментів управління брендом, щоб використовувати гібридний

підхід до управління брендом для всієї своєї продуктової лінійки. Цей підхід є корисним для торговців, оскільки дозволяє їм категоризувати товари в унікальний спосіб [18]. Численні дослідження показують, що менеджери здебільшого покладаються на власну думку та попередній досвід при прийнятті рішень щодо нових ініціатив. Загалом було виявлено, що менеджери, які займаються управлінням продуктивним портфелем, мають великий вплив на результати рішень щодо конкурентної стратегії [19], незважаючи на те, що контекст, безумовно, має значення.

На думку В. Верби, управління продуктивним портфелем – це ітеративний метод прийняття бізнес-рішень, який передбачає регулярний перегляд та оновлення інвентаризації поточних ініціатив компанії з розробки продуктів. Основною метою є максимізація цінності продукту шляхом досягнення балансу між ризиком і продуктивністю [20]. Цей процес впливає на конкурентну позицію компанії.

Таким чином, існує багато підходів до трактувань терміну «продуктовий портфель», але найбільш типовим визначенням є те, що це набір продуктів підприємства (товарів або послуг, залежно від поглядів науковців). Набір портфеля варіюється залежно від змінних формування, таких як функціональне призначення, ринок або канал збуту тощо.

Управління продуктивним портфелем є стратегічним процесом, який включає довгострокове планування, моніторинг та постійний структурний перегляд. Основним фактором успіху портфеля є його збалансованість.

Загалом, можна виділити такі цілі управління продуктивним портфелем: посилення бізнес-стратегії компанії (приведення структури портфеля у відповідність до затвердженої стратегії для забезпечення її успішної реалізації та своєчасного реагування на виклики); збалансувати складові продуктового портфеля з урахуванням можливих ризиків та конкурентних переваг, які можуть бути отримані в результаті управлінських рішень, а також раціонально використовувати ресурси в процесі підтримки та реалізації обраної структури портфеля.

1.2. Методичні підходи до оцінки й аналізу продуктового портфеля бізнес-організації

Першим кроком у процесі управління є створення продуктового портфеля, що вимагає врахування широкого спектру факторів, які в кінцевому підсумку впливатимуть на бізнес. Дослідники підкреслюють, що фактична форма портфеля є контекстуальною, змінюючись відповідно до дій, ресурсів та цілей цільового об'єкта. Серед найважливіших факторів, які В. Верба враховує при формуванні продуктового портфеля, можна виділити такі:

1. Поточні ресурси та технологічні можливості підприємства.
2. Наскільки задоволена цільова демографічна група, і які зміни, якщо такі є, очікуються в продукті в результаті розвитку ринку.
3. Конкурентна стратегія компанії (включаючи внутрішні та зовнішні впливи).
4. Як життєвий цикл продукту впливає на бізнес-операції на різних етапах.
5. Точні, всебічні, адекватні, об'єктивні та поточні дані, включаючи прогнози на майбутнє [2].

Нижче наведені кроки, які А. Авдєєва вважає вирішальними для створення успішного продуктового портфеля (рис. 1.2). На першому етапі корпорація проводить дослідження ринку, щоб виявити незадоволені або перспективні потреби, спираючись на технологічні переваги бізнесу. Наступним кроком є дослідження наявних альтернатив (аналіз ринкових позицій та розуміння конкурентної ситуації). Після цього необхідно прийняти рішення щодо структури портфеля. Тепер компанія повинна знати, від яких товарів можна відмовитися, а які потрібно впроваджувати. Після цього настає час розглянути потенціал для розробки абсолютно нових товарів і модифікації існуючих. На цьому етапі відбувається аналіз фінансових і кадрових ресурсів компанії, а також її виробничих і маркетингових операцій.

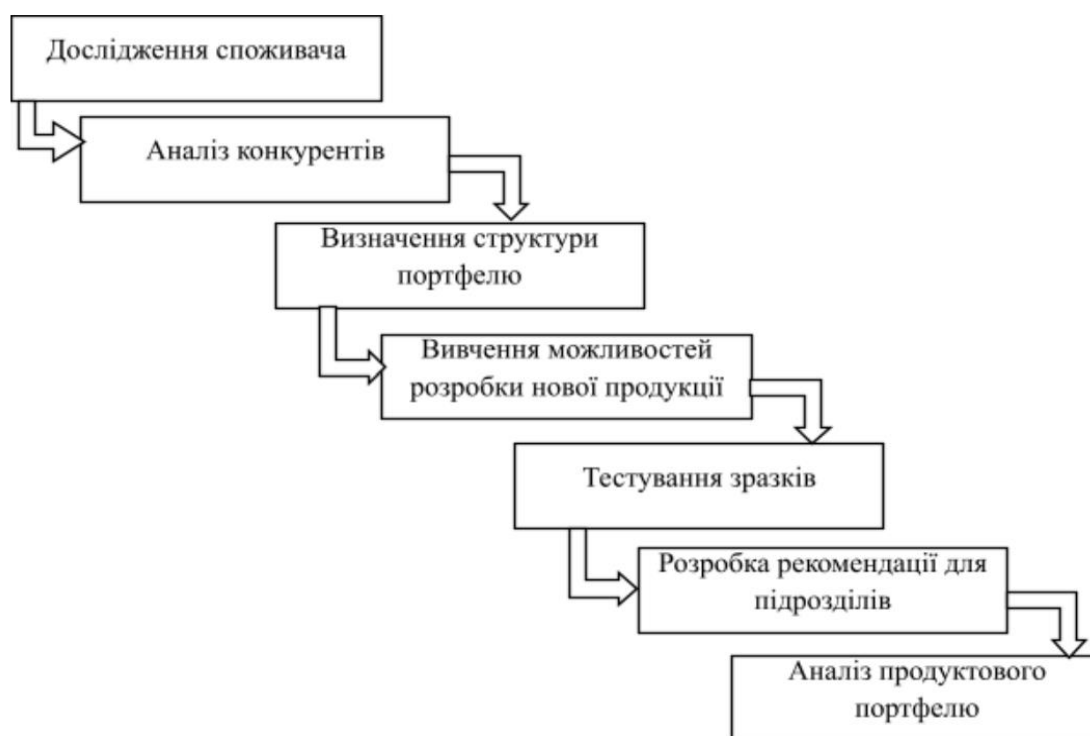


Рисунок 1.2. – Етапи формування продуктового портфелю підприємства

Джерело: [21]

Нові товари випробовуються лише після того, коли ретельно буде вивчений зв'язок між багатообіцяючими продуктами та реальними шансами на їхнє впровадження. Реакція споживачів є важливою, але цей етап також важливий для зменшення будь-яких негативних результатів.

Заключним етапом підготовки до запуску нового продукту є узагальнення результатів тестування та надання рекомендацій різним залученим командам. Оскільки реорганізація продуктової лінійки компанії є стратегічним кроком, він повинен бути підкріплений чітко розробленим планом. Зрештою, необхідно оцінити продуктову лінійку і внести зміни в разі потреби.

Оскільки складові портфеля більшості фірм, що працюють на певному ринку, схожі між собою, розуміння принципів формування продуктового портфеля є важливим для розробки дійсно диференційованої пропозиції. Л. Корчагова стверджує, що для підтримки виробництва і збуту необхідний портфель з широким спектром товарів на різних фазах їх життєвого циклу [22].

Коли справи йдуть не так як треба, організації може знадобитися час, щоб відновити фінансове становище. Фірма планує перегляд свого портфеля з

інтервалами, які відповідають ринкам, на яких вона бере участь (один чи два рази на рік або тільки за необхідності). Для початку підприємство може розподілити свої товари на кілька категорій залежно від того, на якій стадії життєвого циклу вони перебувають. Наприклад, товари можна класифікувати як «нові», «ті, що розвиваються», «зрілі» або «ті, що занепадають» [9]. Якщо бізнес існує вже деякий час і має перевірену лінійку продуктів, йому варто модифікувати алгоритм управління продуктовим портфелем, наведений на рис. 1.3.

Оскільки бізнес вже має вибір, першим кроком є вивчення структури поточного портфеля та визначення того, які групи приносять найбільший прибуток, а які – ні. Наступний крок – з'ясувати уподобання споживачів. Наша місія полягає у вивченні регіональних, національних та міжнародних ринків на предмет незадоволених потреб. Невикористані ринки можуть бути знайдені шляхом аналізу товарних пропозицій конкурентів. Перші два процеси можуть відбуватися одночасно або через певні проміжки часу [23].



Рисунок 1.3. – Алгоритм управління продуктовим портфелем підприємства

Джерело: [24]

Наступним етапом є оцінка внутрішніх ресурсів компанії, щоб зрозуміти, чи дійсно виявлені потенційні напрямки є можливими для реалізації. Також має значення ступінь технологічної розбіжності між старими та новими продуктами. У разі виявлення недоліків продукту або його неприйняття ринком, подальші етапи тестування та повторного тестування зображені на рис. 1.4. Останнім кроком є оцінка того, наскільки добре продуктивний портфель відповідає стратегічним цілям, та аналіз збалансованості портфеля.

Основна мета дослідження продуктового портфеля – визначити перспективні позиції та рівномірно розподілити ресурси між різними бізнес-функціями. Вивчення структури, динаміки та якості асортименту в цілому або по частинах є фундаментальним для будь-якого дослідження портфеля компанії [25].

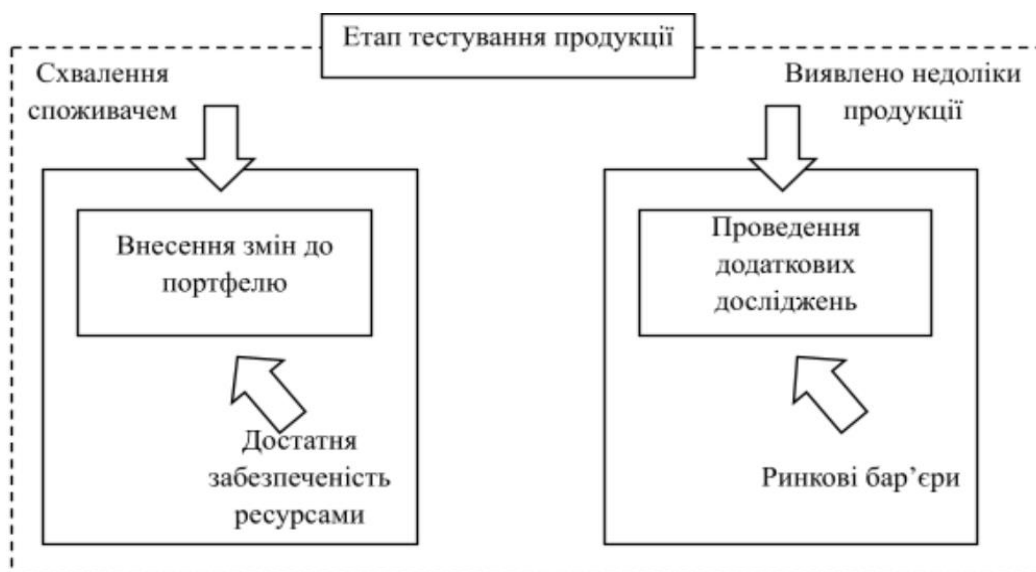


Рисунок 1.4. – Етап тестування продукції як елемент алгоритму управління продуктивним портфелем

Джерело: [26]

Щоб створити максимально можливу відповідність між асортиментом продукції компанії та запитами споживачів, основним завданням відділу маркетингу є сприяння комунікації та співпраці між відділами досліджень і розробок, виробництва, продажів, сервісу, реклами та іншими відділами.

Як показало узагальнення наукових джерел, асортимент продукції бізнес-організації може оцінюватися за допомогою понад 20 різних інструментів аналізу. Найбільш поширеними на практиці є ABC та XYZ-аналіз, аналіз Дібба-Сімкіна, Матриця Мак-Кінсі, матриця БКГ та рейтинговий аналіз.

У таблиці 1.2 узагальнено ключові особливості та категорії різних підходів до розробки та аналізу продуктових портфелів підприємств.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методів формування продуктового портфелю бізнес-організації

Метод	Сутність	Відмінності методу
Матриця Boston Consulting Group	Показує темп зростання ринку (ключову змінну в етапі аналізу життєвого циклу товару) у взаємозв'язку з відносною часткою ринку.	Дозволяє візуалізувати, які продукти генерують грошові кошти, а які - абсорбують. Куди слід виділити ресурси для зміни стратегічного становища продукції або які продукти розповсюджувати.
Матриця Мак-Кінсі	Оцінка перспективних напрямків бізнесу за привабливістю галузі та конкурентоспроможністю підрозділу.	Краща візуальна картина позицій бізнес-підрозділів: інвестування / збирання доходу / вибуття.
ABC-аналіз	Ранжування об'єктів дослідження за рядом обраних показників та відбір продуктів підприємства залежно від їхньої важливості.	Метод дає змогу класифікувати продукти фірми за ступенем їх важливості. Результатом ABC аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.
Метод Дібба - Сімкіна	На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат товар відносять до однієї з чотирьох груп за дохідністю та потребою додаткового вкладу у розвиток того чи того продукту.	Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури та шляхи її оптимізації.

Джерело: сформовано автором на основі [27-30].

Для побудови матриці Boston Consulting Group відсоткові темпи зростання ринку відкладаються по вертикальній осі, а відносна частка ринку – по горизонтальній, щоб створити матрицю зростання частки. Відносна частка ринку є кращою за абсолютну частку ринку, оскільки вона краще ілюструє силу

конкурентів на ринку. Таким чином, товари класифікуються як «дійні корови», «зірки», «проблемні діти» або «собаки» (Додаток А) [27].

Згідно з McKinsey, існує три рівні інвестиційної важливості: низький, середній та високий. Для нанесення позиції компанії на матрицю використовуються показники конкурентоспроможності та привабливості ринку [31].

На відміну від об'єктивно вимірюваних характеристик зростання та частки ринку, фактори матриці «бізнес-позиція / привабливість галузі» потребують якісних суджень. Її вразливість до маніпуляцій є поширеною критикою, спрямованою проти неї. Тому для забезпечення «об'єктивності» іноді застосовують кількісні методи зважування, засновані на критеріях оцінки привабливості галузі та позиції компанії.

В основі цього методу лежить ідея про те, що кожен сегмент компанії має свої особливості, а отже, заслуговує на власну оцінку конкурентного середовища галузі та потенціалу для зростання. Обидва методи портфельного аналізу покликані забезпечити певний рівень одноманітності в розробці конкурентної стратегії бізнесу на конкретному ринку. Насправді ж актуальними питаннями є позиція компанії в матриці, її відповідність визначеній стратегії, а також створення, підтримання чи утримання цієї позиції [32].

ABC-аналіз є найбільш популярною і широко використовуваною структурою для аналізу складу продуктової пропозиції компанії. Принцип Парето слугує концептуальною основою для підходу ABC-аналізу. Лише 20% наших пропозицій є дійсно прибутковими. Для бізнесу вигідніше зосередитися на кількох продуктах або послугах, які забезпечують основну частину доходу, а не на багатьох продуктах або послугах, які приносять незначну частину доходу [30].

Метод Дібба-Сімкіна також є одним із стандартних методів оцінки продуктової лінійки компанії. За допомогою цієї методики можна визначити основні шляхи розвитку товарних груп, визначити пріоритетні місця в асортименті, оцінити ефективність структури та розробити стратегії оптимізації, використовуючи категоризацію продуктів, отриману в результаті цього

дослідження. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат продукт може бути віднесено до однієї з чотирьох груп відповідно до прибутковості та необхідності додаткового внеску в розвиток продукту (Додаток Б) [28]. Таким чином, алгоритм формування продуктового портфеля для фірми, що орієнтується на ринку, враховує поточну структуру продукції та дозволяє змінювати співвідношення, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні елементи. Найбільш обґрунтованою структурою продуктового портфеля та рішеннями щодо управління ним є прямі підходи до формування та аналізу портфеля.

1.3. Управлінські аспекти формування ефективного продуктового портфеля бізнес-організації

На сучасному жорсткому ринку продавці агресивно розширюють свої товарні пропозиції, що вимагає від них розробки системи управління продуктом, щоб залишатися економічно конкурентоспроможними. Вирішальне значення в цьому відношенні мають смаки та очікування споживачів щодо того чи іншого учасника ринку. Наукові статті, особливо ті, що стосуються переробної промисловості, здебільшого зосереджені на проблемах розвитку та оптимізації портфеля. Для підприємств, що працюють у швидкозмінній та конкурентній індустрії роздрібною торгівлі, проблема підтримки асортименту та вимірювання його ефективності є здебільшого незвіданою територією. Індустрія ритейлу потребує поглибленого алгоритму управління товарними портфелями, який би враховував особливості товарного ринку.

Як зазначалося, в українській літературі термін «продуктовий портфель» часто підміняється терміном «товарний портфель», що пов'язано з природою досліджуваного об'єкта (функціонування на промисловому чи споживчому ринку;

сферою діяльності тощо). Термін «продуктовий портфель» охоплює більше, ніж просто «товарний асортимент» або «портфель продуктів». Продуктовий портфель компанії можна визначити в широкому сенсі як набір товарів і послуг, які мають схожість у виробництві та технології, постачаються одним і тим же типам споживачів або знаходяться приблизно в одній і тій же точці життєвого циклу продукту [33].

Управління товарним портфелем, включаючи його аналіз, формування та оцінку, є предметом багатьох досліджень науковців в Україні та за її межами. Почнемо з того, що терміни «управління портфелем» і «розробка нового продукту» використовуються як взаємозамінні Р. Купером, С. Еджеттом і Е. Кляйншмідтом, які визначають управління портфелем як процес прийняття рішень, в ході якого список активних проєктів компанії з розробки нових продуктів постійно оновлюється і переглядається [34].

Управління портфелем компанії є стратегічним рішенням, яке впливає на загальну бізнес-стратегію компанії. Визначення пріоритетності товарів, ринків і технологій вимагає оцінки їхніх потенційних ринкових часток. Розподіл активів лежить в основі процесу управління портфелем (дефіцитні та необхідні; дослідницькі, інженерні, маркетингові та операційні). Основним завданням є підтримання здорового балансу між роботою та особистим життям [35-36].

На відміну від цього, портфельний метод розглядає перелік продуктів не з точки зору суми, а скоріше як засіб визначення зв'язку між продуктами, що виникають в процесі формування та подальшого управління.

Управління продуктовим портфелем розглядається в контексті стратегічного менеджменту та маркетингу. Перш за все, цей метод використовувався для оцінки того, як нові продукти впливають на здатність бізнесу конкурувати. Сьогодні цей метод реалізується через управління продуктовим портфелем з метою розробки дієвого бізнес-плану, максимізації ефективності, зменшення ризиків та прискорення впровадження нових продуктів.

Існує низка конкурентних переваг, які можна отримати, підтримуючи добре збалансований продуктовий портфель, включаючи можливість знизити

витрати на виробництво і збут, створити стратегічно важливі групи продуктів і вийти на нові ринки [36].

Якщо корпорація зосереджується на одному продукті, а не на багатьох, її продуктовий портфель можна вважати аналогом портфеля бренду. Основна увага приділяється розробці набору продуктів та інфраструктури управління брендом [37].

Створення портфеля продуктів – це перший крок у процесі управління, який вимагає врахування широкого спектру речей, що можуть вплинути на бізнес. Дослідники підкреслюють, що фактична структура портфеля може сильно відрізнятись залежно від характеру діяльності об'єкта, його ресурсів та головних пріоритетів. Оскільки компоненти портфеля більшості фірм, що працюють на певному ринку, схожі між собою, розуміння принципів створення продуктового портфеля є важливим для розробки дійсно диференційованої пропозиції.

Основна мета аналізу продуктового портфеля полягає у виявленні прибуткових продуктових ліній та підтримці справедливого розподілу ресурсів компанії між функціональними сферами. Деякі з найбільш "зрілих" товарів або груп товарів повинні приносити прибуток, щоб корпорація могла інвестувати у створення нових продуктів. Оцінка портфеля компанії передбачає розгляд сукупності або окремих одиниць для визначення його структури, динаміки та якості [38].

При формуванні продуктового портфеля для фірми, що орієнтується на ринку, алгоритм враховує поточну структуру продуктів і дозволяє змінювати співвідношення, виходячи із зовнішніх і внутрішніх міркувань. Управлінські рішення найкраще приймаються на основі збалансованого продуктового портфеля, який може бути сформований за допомогою прямих методів формування та аналізу [39].

Максимізація акціонерної вартості, підтримка здорових темпів зростання та досягнення стратегічних цілей – це ті напрями, які слід враховувати при оцінці продуктової лінійки компанії (рис. 1.5).

При оцінці діяльності компанії розглядається все, що має будь-яку взаємодію з процесом управління продуктивним портфелем.



Рисунок 1.5. – Напрями оцінки продуктивного портфелю бізнес-організації

Джерело: [40]

Як видно з рис. 1.5, є три ключові вектори оцінки, які можуть бути диференційовані при оцінці маркетингових зусиль ритейлера та управління товарним портфелем.



Рисунок 1.6. - Піраміда показників оцінки управління продуктивним портфелем в сфері ритейлу

Джерело: [41]

Почнемо з того, що здатність компанії отримувати прибуток є найважливішою метрикою для вимірювання успішності управління продуктовим портфелем. Далі йдуть показники лояльності клієнтів, які можна використовувати для оцінки успішності управління продуктовим портфелем з точки зору клієнтів. Довгостроковий успіх методів стимулювання збуту можна виміряти за лояльністю покупців до бренду. Спостереження за цими показниками протягом тривалого часу може допомогти вам побачити зміни в лояльності клієнтів і знайти місця для вдосконалення [42]. Тонкощі галузі, конкурентне середовище та власна стратегія компанії визначають третій набір КРІ, які використовуються для оцінки ефективності. Деякі приклади показників галузі роздрібної торгівлі включають відсоток постійних клієнтів, обсяг пішохідного трафіку в магазинах і на ринках, зростання загальної кількості магазинів та інші показники споживчої лояльності.

Таким чином, управління продуктовим портфелем компанії – це гнучкий процес прийняття стратегічних рішень, який має вплив на всю продуктову лінійку бізнесу. Управління передбачає постійне спостереження за статусом-кво і вивчення того, чого хочуть клієнти, одночасно стежачи за конкуренцією. Наявність внутрішніх ресурсів і можливості для пілотування нових продуктивних ідей також є вирішальними факторами. Управління продуктовим портфелем для роздрібної торгівлі включає три категорії показників – прибутковість, лояльність клієнтів і конкретні бізнес-кейси (визначені в рамках параметрів діяльності компанії) – які необхідно оцінювати, щоб визначити, наскільки успішною була вищезгадана процедура.

Отже, продуктивний портфель – це група пропозицій організації, які мають схожість у виробництві та технологіях, продаються одній цільовій аудиторії або перебувають на порівнянній фазі життєвого циклу продукту. Управління продуктивним портфелем компанії передбачає прийняття стратегічних рішень у режимі реального часу, які впливають на кожен продукт, що випускається. За допомогою портфельного методу ви керуєте своїми товарами не шляхом підрахунку їхньої кількості, а шляхом аналізу взаємозалежностей між ними в процесі їхнього створення та розвитку.

Аналіз продуктового портфеля має на меті визначити привабливі товарні пропозиції та справедливо розподілити ресурси між функціональними областями. Алгоритм управління продуктовим портфелем для компанії, яка існує певний час і має сформований портфель, складається з таких кроків: аналіз структури існуючого портфеля; дослідження потреб споживачів і портфелів конкурентів; оцінка ресурсів компанії; тестування продукту або перегляд попередніх рішень; коригування портфеля; оцінка ефективності портфеля.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

Фермерське господарство «Чудова марка» було засновано у 2007 році. На сьогоднішній день основним видом діяльності господарства є переробка та консервування фруктів та овочів [43]. Згідно з КВЕД, ФГ «Чудова марка» також займається наступними видами діяльності:

01.11 – Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (крім рису).

01.13 – Вирощування їстівних плодів, бульб і коріння.

10.85 – Виробництво готових харчових продуктів та інших харчових продуктів.

46.33 – Розповсюдження молочних продуктів, яєць, олії та жирів.

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.29 – Торгівля іншими продовольчими товарами в спеціалізованих магазинах.

49.41 – Перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Для підтримки стабільного зростання обсягів виробництва та підвищення якості продукції ФГ «Чудова марка» постійно інвестує у розвиток власного бізнесу. Як видно з рис. 2.1, структура управління компанією має трирівневу ієрархію та чотири окремі підрозділи. Вона має ознаки лінійної організації, такі як делегування повноважень на основі виконаних завдань та звітування безпосередньо керівнику відділу. Але в останні роки бізнес використовує крос-функціональну стратегію для управління завданнями. Щоб гарантувати, що жоден

момент не буде залишений без уваги, завдання розглядається як проєкт і формується міжвідомчі робочі групи для його вирішення.

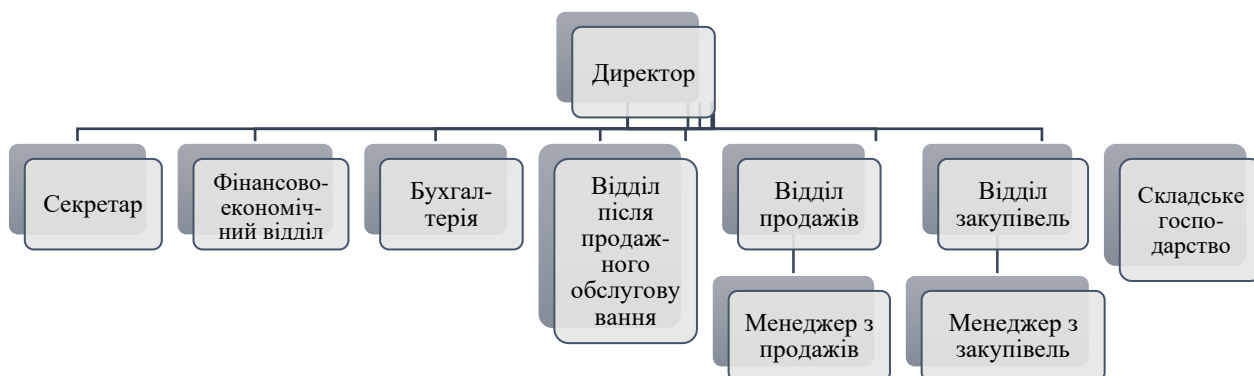


Рисунок 2.1. – Схема організаційної структури ФГ «Чудова марка»

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Лінійна структура управління ФГ «Чудової марки» має низку переваг, серед яких: компетентні функціональні керівники; можливість кар'єрного зростання; ефективне використання ресурсів; контроль за діяльністю всього підрозділу; контроль за діяльністю окремих членів підрозділу [44]. Тепер розглянемо, що запроваджується в компанії ФГ «Чудова марка» для просування своєї продукції. Розподіл корпоративних стратегій за статусом реалізації представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. – Піраміда маркетингових стратегій ФГ «Чудова марка»

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Перш за все, фірма прагне зберегти своє лідерство на ринку, розширюючи свою присутність у традиційних продуктових магазинах, супермаркетах та інтернет-магазинах у великих містах України. Інтегрована стратегія продажів – це бізнес-план, який був розроблений у 2019 році і визначає основний напрямок дій для всіх департаментів. Ідея полягає в тому, щоб об'єднати традиційний шопінг зі зручністю інтернету, щоб люди могли здійснювати покупки в будь-який час і в будь-якому місці за власним вибором. У вас є можливість почати свою подорож у магазині чи супермаркеті, а потім продовжити її онлайн, або ж почати її онлайн, а потім поїхати до магазину.

Далі проаналізуємо тактику маркетинг-мікс. Метою товарної маркетингової стратегії є збільшення кількості продуктів, які пропонує бізнес. Асортимент «Чудової Марки» складається з майже вісімдесяти різних товарів (рис. 2.3, табл. 2.1).

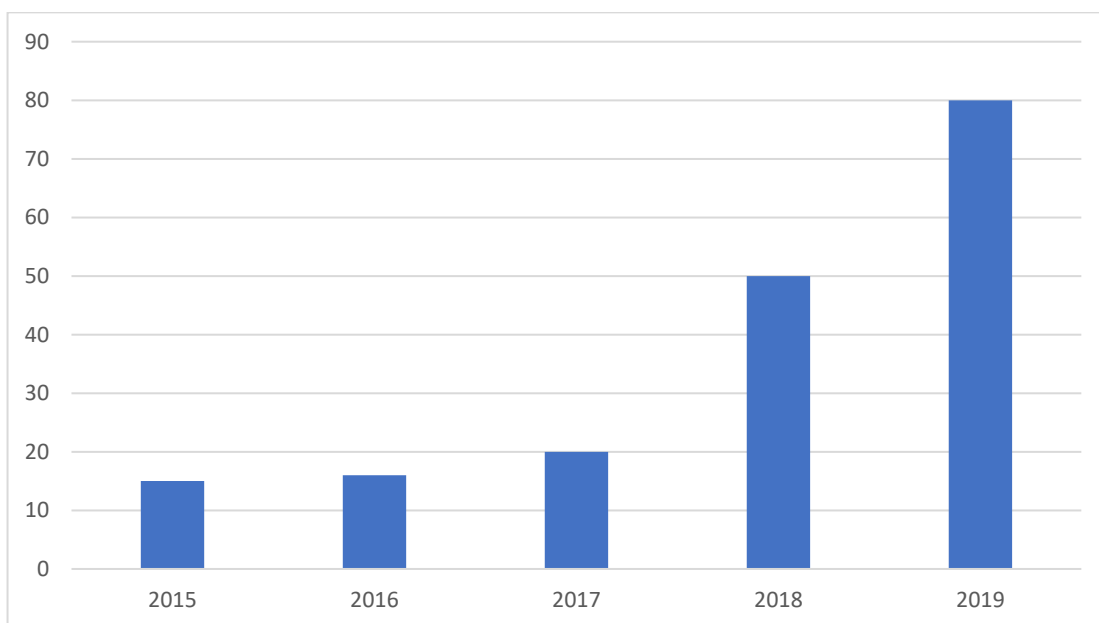


Рисунок 2.3. – Динаміка кількості асортиментних позицій ФГ «Чудова марка» протягом 2015-2019 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Таблиця 2.1. – Динаміка асортиментних позицій ФГ «Чудова марка», 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Кількість SKU, од.	14,5	15,8	19,9	50,1	80,2	36,1
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	109,0	125,9	251,8	160,1	149,4
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	109,0	137,2	345,5	553,1	249,0

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Як бачимо з наведених даних, за останні три роки асортимент продукції компанії значно розширився, збільшившись у 2,5 рази у 2018 році та на 60% у 2019 році порівняно з попереднім роком.

Мета стратегії омніканальних продажів компанії – надати якомога більшої кількості українців легкий доступ до продукції компанії, а це означає, що якомога більше продуктових магазинів і супермаркетів мають товари компанії. Будь-який товар з каталогу може бути замовлений і доставлений завдяки налагодженій інтеграції системи обробки замовлень та логістичних рішень.

У 2020 році ФГ «Чудова марка» співпрацювала зі 134 різними магазинами та супермаркетами (рис. 2.4).

Окрім традиційних магазинів, ФГ «Чудова марка» розширює свою присутність в електронній комерції. Лише в грудні 2014 року було відкрито веб-сайт електронної комерції chudovamarka.uk. Протягом останніх шести років спостерігається чітка тенденція до зростання обсягів інтернет-продажів (Таблиця 2.2).

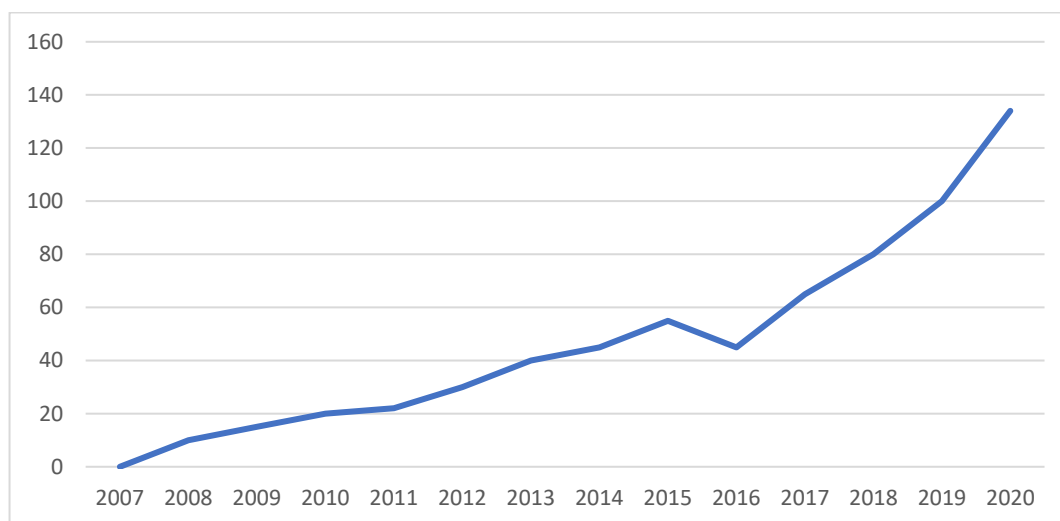


Рисунок 2.4. – Динаміка кількості магазинів та супермаркетів які співпрацюють з ФГ «Чудова марка» протягом 2007-2019 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Таблиця 2.2. – Динаміка обсягу онлайн-продажів продукції на сайті chudovamarka.uk протягом 2015-2019 рр.

Показники	Роки					У середньому за аналізований період
	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяг онлайн продажів, млн. грн.	82,5	109,4	179,5	399,0	642,0	282,5
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	132,6	164,1	222,3	160,9	156,0
Річний темп зростання до першого року, %	100,0	132,6	217,6	483,6	778,2	342,4

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Як бачимо, у 2018 році продажі інтернет-магазину компанії зросли більш ніж на 100%. Виручка за 2019 рік зросла на 61% порівняно з попереднім роком.

Реклама, стимулювання збуту, інтернет-маркетинг та зв'язки з громадськістю є наріжними каменями стратегії маркетингового просування. Найбільші витрати припадають на стимулювання збуту та цифровий маркетинг.

Згідно з дослідженням світового ринку цього продукту, продажі зростали на 3,2% щороку протягом останніх п'яти років. Як традиційні вітрини магазинів, так і електронна комерція зросли у 2019 році: перша – на 2,4%, а друга – на 8,4% порівняно з попереднім роком.

Протягом багатьох років «Чудова марка» домінує на ринку солінь та свіжих овочів, і зараз її частка ринку може бути оцінена у понад 18%. Через домінування низькоцінового сегменту на українському ринку, імпрровізовані торгові точки складають більшу частку в загальній структурі каналів збуту в країні [45].

План лідерства компанії визначається її поточною позицією і полягає в розширенні присутності в містах України за рахунок відкриття нових магазинів та відкриття існуючих у більш різноманітних форматах (включаючи супермаркети та онлайн-магазини). У 2017 році компанія запровадила стратегію інтегрованих продажів, яка спрямовує діяльність компанії та визначає пріоритети кожного департаменту. Її основна концепція полягає в об'єднанні офлайн та онлайн-покупок для споживачів. Реклама, стимулювання збуту, інтернет-маркетинг та зв'язки з громадськістю є основними елементами стратегії маркетингового просування.

2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації та аналіз її продуктового портфеля

Динаміка категорії ФГ «Чудова марка» розширюється: у 2019 р. показник SKU збільшився в 1,6 разів у порівнянні з попереднім періодом. Завдяки проактивній товарній політиці, реалізованій у 2017 році, збільшилася кількість магазинів та веб-сайтів кількох виробників, які були заповнені товарами.

У період 2017-2021 рр. продуктова лінійка ФГ «Чудова марка» зазнала певних організаційних модифікацій, як показано в таблиці 2.3 (за часткою продажів та її зміною за останні 5 років).

Таблиця 2.3. – Динаміка змін структури продуктового портфелю ФГ «Чудова марка» за асортиментними позиціями, 2017-2021 рр.

Асортиментна позиція	Частка продажу продукції у загальній структурі,%								
	2017	2018	Відхи-лення	2019	Відхи-лення	2020	Відхи-лення	2021	Відхи-лення
Морква по-корейськи	49,0	47,5	-1,5	45,0	-2,5	42,0	-3,0	39,0	-3,0
Морква по-корейськи, вагова	4,5	7,0	2,5	10,5	3,5	15,0	4,5	19,0	4,0
Огірки солоні	5,0	6,2	1,2	8,0	1,8	9,5	1,5	10,0	0,5
Огірки корнішони	6,0	7,0	1,0	7,7	0,7	8,2	0,5	7,0	-1,2
Буряки відварені	5,5	7,0	1,5	6,0	-1,0	4,5	-1,5	4,0	-0,5
Капуста квашена	14,0	11,0	-3,0	7,8	-3,2	6,5	-1,3	7,0	0,5
Консервовані помідори	3,0	2,4	-0,6	1,9	-0,5	1,6	-0,3	1,5	-0,2
Консервовані яблука	2,7	2,3	-0,4	1,8	-0,5	1,4	-0,4	1,2	-0,3
Консервовані груші	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,9	0,4	1,0	0,2
Інші	8,9	7,7	-1,2	7,7	0,0	6,4	-1,3	6,0	-0,4

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Як наслідок, продуктивний портфель «Чудової марки» зазнав значної реструктуризації в період між 2017 та 2021 роками. У 2019 році відбувся перерозподіл ресурсів у результаті запуску нових позицій і реалізації стратегії омніканальних продажів. На жаль, популярність корейської моркви, лідера ринку, знижується.

У ваговому вираженні «корейська морква» постійно нарощувала свої обсяги, і до 2021 року на неї припадало близько 5% продажів. «Огірки солоні» також демонструють зростання частки ринку. Незважаючи на деяке зниження витрат у 2020 році, «квашена капуста» все ще втрачала частку ринку порівняно з 2017 роком. Натомість у 2021 році ми очікуємо зростання на 0,5% порівняно з 2020 роком. Як наслідок, необхідне поглиблене дослідження ієрархії та позиціонування продуктивних категорій.

Для початку буде створена матриця BCG для вивчення поточної продуктової лінійки «Чудової марки». Консервовані овочі, консервовані фрукти, свіжі овочі та свіжі фрукти були обрані як чотири ключові групи продуктів для аналізу в цьому дослідженні. Початкові значення матриці наведені в таблиці 2.4. Для графічного зображення продуктового портфелю було розраховано темпи зростання як відсоткове збільшення кількості кожної категорії продукції порівняно з попереднім роком (консервовані, свіжі).

Таблиця 2.4. – Дані для здійснення BCG-аналізу продуктового портфелю ФГ «Чудова марка»

Назва категорії	Обсяг продажів, млн. грн.	Темп зростання ринку продукції, %	Частка ринку категорії, %	Частка ринку конкурента, %	Відносна частка ринку, %
Консервовані овочі	937,3	-2,0	25	23	1,09
Консервовані фрукти	187,5	0,7	1	0,18	5,56
Свіжі овочі	403,0	1,3	28	30	0,93
Свіжі фрукти	131,2	0,7	2	4,4	0,45

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Наразі ФГ «Чудова марка» пропонує добре збалансований асортимент продукції, як показано на рис. 2.5. Квадрат «дійні корови» містить найбільш продавані продукти з категорії «овочеві консерви». Наявність консервованих фруктів у квадранті «зірки» свідчить про зростання попиту на продукт і необхідність нарощування виробництва. Щоб вийти із зони «знаків питання» на сторону «відповідей», свіжі фрукти повинні зробити певний ключовий стратегічний вибір.

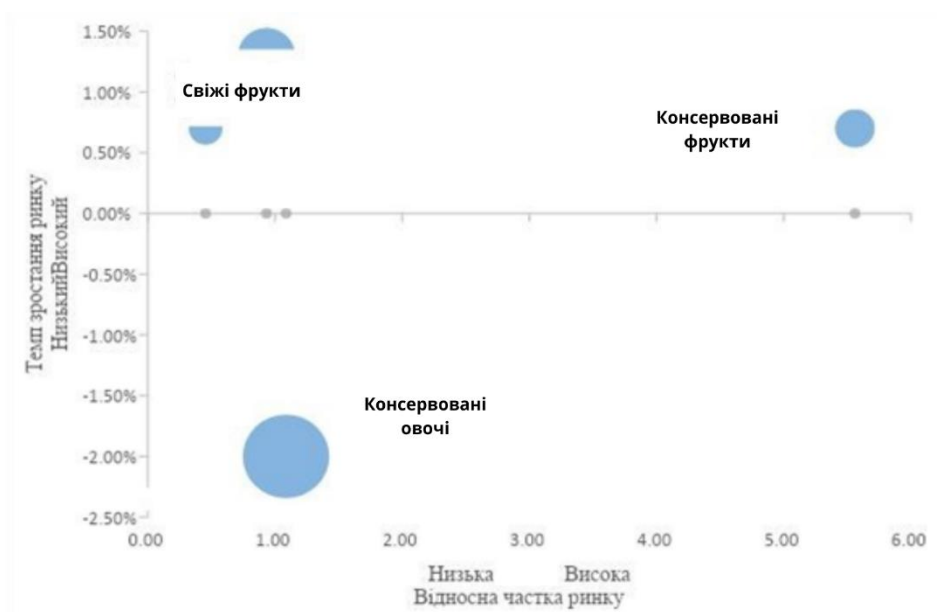


Рисунок 2.5. – Матриця BCG для продуктового портфелю ФГ «Чудова марка»

Джерело: сформовано автором на основі даних табл. 2.4

Після цього необхідно провести поглиблене ABC-XYZ дослідження асортименту продукції «Чудової марки». Для дослідження були обрані товарні категорії з асортименту, щоб встановити частку продажів певної категорії та стабільність попиту на неї. Для дослідження використовується інформація за перше півріччя 2021 року.

Таблиця 2.5. – Розподіл позицій продуктового портфелю «Чудової марки» за категоріями ABC-XYZ-аналізу за перше півріччя 2021 року

Назва	Сумарний оборот, тис. грн.	Частка, %	Накопичувальна частка, %	Категорія ABC	Середнє значення продажів за 6 місяців інтервалом в 1 місяць	Відхилення	Коефіцієнт варіації, %	Категорія XYZ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Група А</i>								
Морква по-корейськи	293712,0	39,10	39,10	A	48952,0	4727,3	9,66	X
Морква по-корейськи, вагова	142469,0	18,96	58,06	A	23744,8	4083,2	17,20	Y
Морква консервована	75038,0	9,99	68,05	A	12506,3	1357,5	10,85	X

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Буряк варений	52430,0	6,98	75,03	A	8738,3	822,3	9,41	X
Буряки консервовані	52280,0	6,96	81,98	A	8713,3	495,8	5,69	X
<i>Група B</i>								
Огірки солоні	29910,0	3,98	85,97	B	4985,0	338,8	6,80	X
Огірки корнішони	10969,2	1,46	87,43	B	1828,2	364,6	19,94	Y
Консервовані яблука	8339,7	1,11	88,54	B	1390,0	239,3	17,22	Y
Консервовані груші	8019,5	1,07	89,60	B	1336,6	171,5	12,83	X
Консервовані сливи	7938,6	1,06	90,66	B	1323,1	127,7	9,65	X
Консервовані персики	5306,0	0,71	91,37	B	884,3	174,4	19,72	Y
Консервовані кабачки	4943,2	0,66	92,02	B	823,9	27,2	3,30	X
Олія соняшникова вищого сорту	3009,1	0,40	92,43	B	501,5	100,0	19,93	Y
Олія кукурудзяна	2756,0	0,37	92,79	B	459,3	187,8	40,89	Z
Свіжі помідори	2614,0	0,35	93,14	B	435,7	79,3	18,21	Y
Свіжі огірки	2536,4	0,34	93,48	B	422,7	62,0	14,66	X
Свіжі буряки	2509,5	0,33	93,81	B	418,3	82,1	19,64	Y
Свіжа морква	2468,0	0,33	94,14	B	411,3	89,2	21,70	Y
Свіжі кабачки	2366,0	0,31	94,46	B	394,3	73,5	18,65	Y
<i>Група C</i>								
Консервовані вишні	2236,3	0,30	95,05	C	372,7	50,6	13,58	X
Капуста синя квашена	2225,7	0,30	95,35	C	371,0	66,2	17,84	Y
Перець консервований «Лечо»	2110,4	0,28	95,63	C	351,7	69,4	19,73	Y
Перець свіжий	1965,2	0,26	95,89	C	327,5	64,6	19,72	Y
Яблука свіжі	1951,6	0,26	96,15	C	325,3	55,2	16,96	Y
Груші свіжі	1933,6	0,26	96,41	C	322,3	74,9	23,25	Y
Груші свіжі	1848,5	0,25	96,65	C	308,1	51,7	16,78	Y
Капуста свіжа	1774,7	0,24	96,89	C	295,8	79,3	26,82	Y

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

З таблиці 2.5 видно, що «морква по-корейськи», «морква по-корейськи, на вагу» та різні варіації на ці дві теми складають основну частину продажів. «Мариновані огірки», «квашена капуста», «консервовані яблука» та «консервовані груші» складають більшу частину з 16 товарів, що входять до групи В. Продукти, що становлять менше 0,3% від усієї структури, зосереджені в найбільшій групі (С).

На рис. 2.6 подано детальний розподіл результатів АВС-XYZ аналізу.

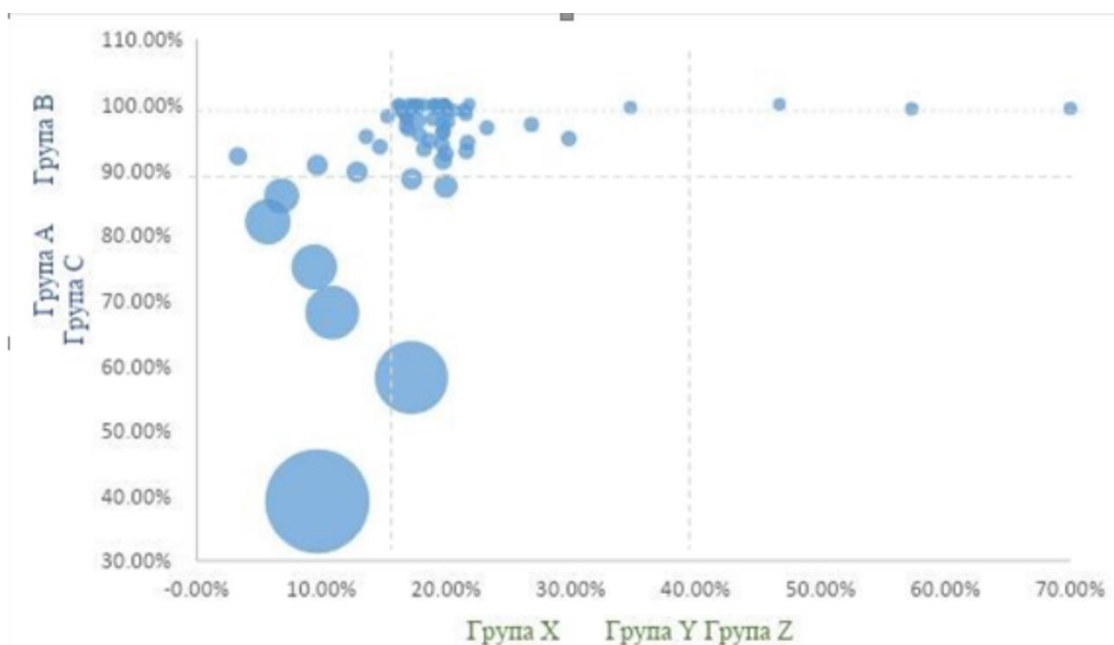


Рисунок 2.6. – Матриця АВС-XYZ аналізу ФГ «Чудова марка»

Джерело: сформовано автором на основі даних табл. 2.5

У квадранті «АХ» знаходяться товари, які мають високий рівень лояльності клієнтів і стабільний рівень запасів. Забезпечення наявності товарів цієї категорії є першочерговим завданням. Відносини з постачальниками таких товарів повинні бути міцно сформовані, оскільки рівень поставок необхідно часто контролювати. Хоча ми не вважаємо за доцільне проводити заходи зі стимулювання збуту для товарів категорії АХ, ці товари добре продаються і без промо-акцій, для них можна створити спеціальні кращі умови, виділити більше місця на полицях та спланувати промо-акції.

Соління, консервовані груші та консервовані яблука є прикладами продуктів з низьким товарообігом, які продаються в невеликих кількостях, але мають високий попит.

Більшість товарів належать до категорії СУ, яка має низьку частку ринку і дуже мінливий попит, і тому не повинна швидко скорочуватися. До цієї категорії потрапляють товари з високою ціною за одиницю і низькою частотою купівлі.

Товари категорій АУ та ВХ мають значний вплив на загальний обсяг продажів супермаркетів, і більше продажів товарів цієї групи буде забезпечено завдяки стратегічним маркетинговим кампаніям. Товари групи С з низьким рівнем лояльності споживачів можуть бути кандидатами на вилучення з портфеля. Ці товари також можуть бути представниками ширшої категорії товарів, що постачаються конкурентами ФГ «Чудової марки».

2.3. Оцінка ефективності системи управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Середньозважений прибуток всієї продуктової лінійки – популярний показник, який використовується для оцінки успішності портфеля. Частка ринку, індекс лояльності клієнтів, конкурентоспроможність тощо – ось деякі інші приклади альтернативних критеріїв. Управлінські процедури планування, створення та оптимізації продуктового портфеля компанії можна оцінити за ефективністю портфеля, якщо порівняти його з критеріями, які є критично важливими для успіху компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі [46]. Дані таблиці 2.6 показують, що протягом останніх років компанія докладала значних зусиль для розширення клієнтської бази, щоб краще спрямовувати свої маркетингові зусилля та комунікації з окремими споживачами.

Таблиця 2.6. – Оцінка лояльності споживачів продукції «Чудова марка», 2018-2022 р.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
База клієнтів, осіб	921657	1128108	1322142	1455679	1576500
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	122,4	117,2	110,1	108,3
Кількість нових клієнтів, осіб	-	206451	194035	133536	120821
Частка нових клієнтів, %	-	14,7	9,2	7,7	18,3
Кількість активних клієнтів, осіб	506911	575335	753621	800623	945900
Частка активних клієнтів, %	55	51	57	55	60

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Незважаючи на загальне уповільнення темпів зростання кількості споживачів у CRM-системі, відсоток активних клієнтів у 2022 році зріс до 60%. Крім того, у 2022 році нові споживачі склали 18,3% від загальної кількості. Середній розмір чеку покупців «Чудової марки» відображено в Таблиці 2.7 за 2018-2022 роки. Показник збільшувався протягом усього періоду дослідження, особливо різке зростання відбулося у 2019 році – приблизно на 25%. Визначення середньої суми, витраченої на чек, дозволяє провести більш об'єктивне порівняння. Однак середній розмір чека збільшився в реальному вираженні, хоча й повільніше через коливання валютних курсів.

Таблиця 2.7. – Визначення середнього чеку споживачів продукції «Чудова марка», 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг продажів, тис.грн.	1204,4	1603,8	1892,1	2195,7	2678,4
Кількість замовлень, од.	1065841	1137447	1210170	1284036	1471649
Середній чек, грн.	1130,0	1410,0	1563,5	1710,0	1820,0
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	124,8	110,9	109,4	106,4
Середній чек, дол.	49,1	56,4	59,0	62,2	72,8
Річний темп зростання до попереднього року, %	100,0	114,8	104,6	105,4	117,1

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Досягнення специфічних для роздрібної торгівлі бізнес-цілей, таких як частка постійних клієнтів, відвідуваність магазинів у роздрібній торгівлі, супермаркетах і маркетплейсах, а також розширення магазинів, є кінцевими показниками ефективності продуктового портфеля [47]. На початковому етапі план компанії вимагає, щоб частка постійних клієнтів становила щонайменше 50%. З даних таблиці 2.8 видно, що відсоток постійних покупців неухильно знижується з 2018 року, що є очікуваним з огляду на активно зростаючу клієнтську базу. Зосередившись на залученні нових споживачів та використовуючи тактику маркетингового тиску, бізнес може побачити, що кількість «активних» клієнтів зростатиме швидше, ніж кількість «постійних» покупців.

Таблиця 2.8. – Динаміка частки постійних клієнтів продукції «Чудова марка», 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість активних клієнтів, осіб	506911	575335	753621	800623	945900
Кількість контактів з БК, які зробили від двох покупок, од.	406350	425335	435680	536860	502365
Частка постійних клієнтів серед активних, %	80	74	58	67	53

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Максимальна кількість річних відвідувань також є показником популярності ринку; з очікуваним щорічним зростанням на 30% цей показник можна використовувати для прогнозування майбутнього успіху маркетплейсу. У 2021 році на chudovamarka.uk завітало понад мільйон людей. (Рис. 2.7). Піковий місячний трафік chudovamarka.uk у 2022 році становив 50000 у листопаді. Відвідуваність сайту зросла на 37% за весь 2022 рік, причому в листопаді спостерігався стрибок на 35% порівняно з попереднім місяцем.

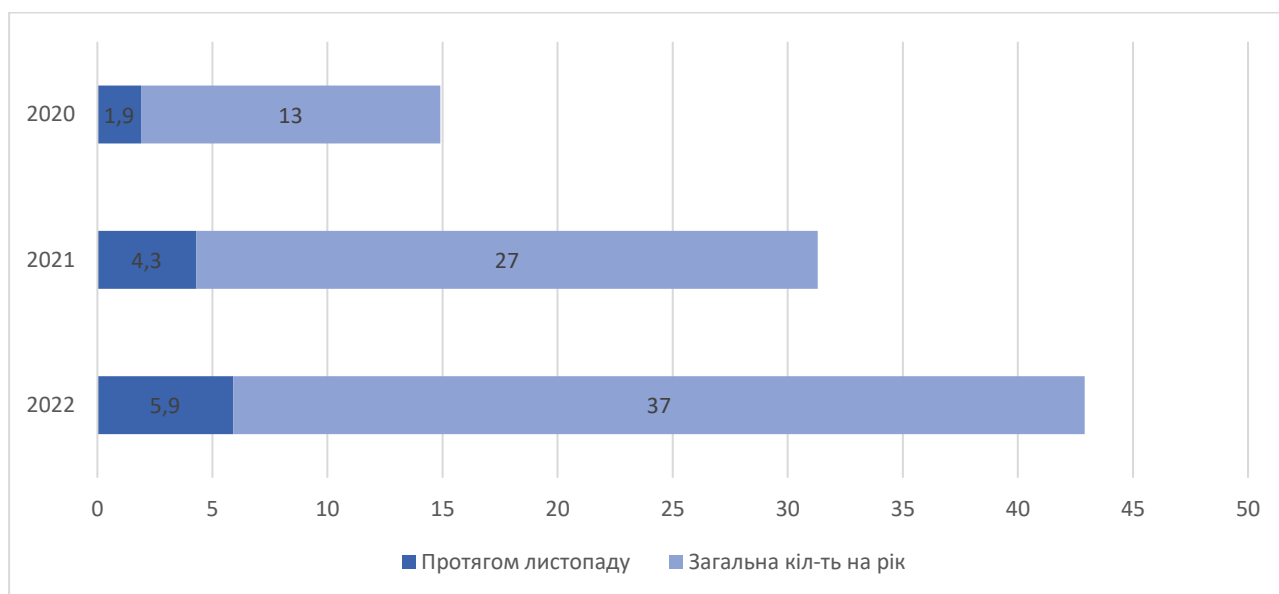


Рисунок 2.7. – Динаміка трафіку сайту ФГ «Чудова марка» протягом 2020-2022 рр., млн. відвідувань

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

З даних таблиці 2.9 видно, що у 2021 році відвідуваність сайту зростає більш ніж у 2 рази, а в листопаді 2022 р. – у 2,3 рази порівняно з попереднім роком. Зростання за весь 2022 рік склало 37%.

Таблиця 2.9. – Динаміка трафіку веб-сайту «Чудова марка», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Кількість відвідувачів, млн. осіб	13	27	37
Річний темп зростання до попереднього року, %	100	208	137
Кількість відвідувачів у листопаді, млн. осіб	1,9	4,3	5,84
Темп зростання до попереднього року, %	100	226	136

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Після цього оцінимо ефективність управління продуктовим портфелем «Чудової марки» в цілому за 2018-2022 рр. (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10. – Динаміка показників комплексної оцінки ефективності та результативності управління продуктивним портфелем продукції «Чудова марка», 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення	
						млн. грн.	%
Обсяг продажів, млн. грн.	1120,1	1395,3	1513,7	1668,7	1874,9	+754,8	167,4
Валовий прибуток, млн. грн.	427,1	578,7	661,7	702,2	777,2	+350,1	182,0
Чистий прибуток, млн. грн.	55,7	82,4	100,3	108,1	127,4	+34,9	164,4
Товарні запаси (на кінець періоду), млн. грн.	190,2	210,5	250,7	370	450,0	+259,8	236,6
Показники рентабельності продажів та оборотності товарних запасів							
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	38,1	41,5	43,7	42,1	41,5	+3,3	-
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	4,85	5,24	5,42	5,30	4,76	-0,1	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	4,19	4,08	3,69	3,11	2,68	-1,5	-
Швидкість обертання запасів, дні	86	88	97	116	135	+49	160
Валовий маржинальний Прибуток від Інвестиції в товарні запаси, GMROI, %	258,2	288,8	287,0	226,3	189,6	-68,7	-
Маркетинговий бюджет, млн. грн.	91,3	132,1	182,4	338,245	532,07	-	-
Питома вага маркетингових витрат в обсязі продажів, %	8,2	9,5	12,1	20,3	28,4	+20,2	-
Частка ринку, %	13,6	16,5	16,9	17,4	18,1	+4,5	-
Частка постійних клієнтів, %	80	74	58	67	53	-27	-
Темпи зростання клієнтської бази, %	100,0	122,4	117,2	110,1	108,3	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних ФГ «Чудова марка»

Як бачимо з даних таблиці 2.10, маржа валового прибутку зросла майже на 3% між 2018 і 2020 роками, але з 2020 року вона постійно падає. Те саме можна

сказати і про рентабельність чистого прибутку. Це може бути пов'язано з тим, що фірма активно випускає нові продукти. Маржа чистого прибутку впала на 0,54% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Про великі, нерівномірно продані запаси на складах свідчить коефіцієнт оборотності запасів. Протягом досліджуваного періоду оборотність запасів зросла з 86 днів у 2018 році до 135 днів у 2022 році. Оскільки коефіцієнт розраховується як середнє значення для всієї продуктової лінійки, отримані результати заслуговують на подальше вивчення організацією з точки зору управління запасами. Аналогічно, сезонні товари, які пропонуються протягом відносно тривалого часу, були виявлені в результаті аналізу структури асортименту портфеля.

Протягом досліджуваного періоду маркетингові витрати також зростали, і зрештою становили набагато більший відсоток від загальних витрат. Загалом вони зросли на 20%, а лише у 2022 році – на 8,1% порівняно з попереднім роком. Можна з упевненістю сказати, що маркетинг відіграє важливу роль у прийнятті рішень щодо асортименту продукції компанії.

Домінування ФГ «Чудової марки» на ринку постійно зростало протягом досліджуваного періоду. Очікується, що зростання частки ринку сповільниться до 0,7% у 2022 році після збільшення на 4,5% за попередні п'ять років. Як наслідок, для ефективного управління протягом наступних трьох років необхідні коригування та довгострокове стратегічне планування структури поточного продуктового портфеля. Зі збільшенням кількості товарних залишків на складах зростає і час, необхідний для того, щоб продукція була знову реалізована. Показники лояльності клієнтів вказують на агресивне залучення нових клієнтів і постійне розширення клієнтури. Постійні клієнти становлять дедалі менший відсоток бізнесу, тоді як частота транзакцій і середній розмір чеку зростають.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ФГ «ЧУДОВА МАРКА» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Розробка проєкту удосконалення продуктового портфеля бізнес-організації

Прагнучи урізноманітнити свою продуктову пропозицію та зміцнити позиції на ринку, ФГ «Чудова марка» ставить перед собою завдання дослідити смаки покупців та поточний стан українського ринку. У проведеному опитуванні ми цікавилися думкою покупців щодо асортименту свіжих овочів у супермаркетах, продуктових магазинах та на онлайн-маркетах. Підвищення лояльності до бренду для добре відомих продуктів має вирішальне значення. З 63 опитаних осіб 88,3% сказали, що знайомі з досліджуваними товарами, оскільки купували їх у «Чудовій марці». Для того, щоб отримати більш точну картину споживчих уподобань в цілому, вибірка опитування не обмежувалася споживачами фірми, яка проводила дослідження. Більшість людей, які заповнили анкету, - жінки (72%), і лише приблизно чверть – чоловіки (28%). Середній вік респондентів – близько 30 років, а середньомісячна заробітна плата – близько 15 000 гривень.

Було проведено кілька опитувань, щоб дізнатися про звички споживачів в цілому. Спочатку з'ясуємо, які товари користуються найбільшою популярністю. Рисунок 3.1 демонструє, що свіжим овочам надають перевагу перед консервованими чи маринованими овочами, які складають лише 37% від усіх продажів овочів. Незважаючи на те, що 57% респондентів обирають традиційні магазини, 24% респондентів

стверджують, що Інтернет є їхнім улюбленим способом купівлі овочів.



Рисунок 3.1. – Розподіл видів продукції за частотою купівлі

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

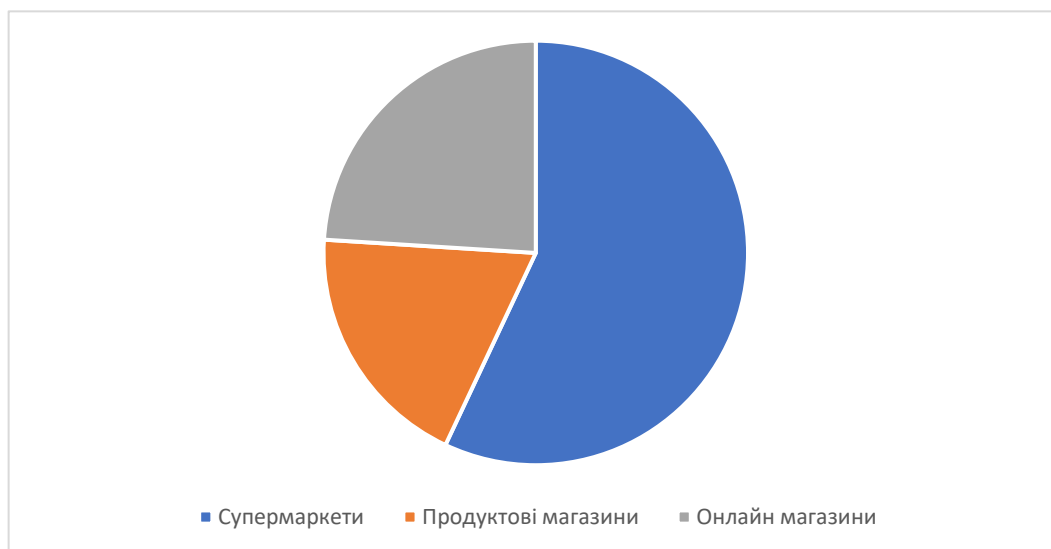


Рисунок 3.2. – Формати торгівлі за уподобанням споживачів

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Прагнучи урізноманітнити свою продуктову пропозицію та зміцнити позиції на ринку, «Чудова марка» ставить перед собою завдання дослідити смаки покупців та поточний стан міжнародного та українського ринків. У нашому опитуванні ми цікавилися думкою покупців щодо асортименту свіжих овочів у супермаркетах, продуктових магазинах та на онлайн-маркетах.

Підвищення лояльності до бренду для добре відомих продуктів має вирішальне значення.

Таблиця 3.1. – Оцінка важливості атрибутів вибору продукції ФГ «Чудова марка»

Показники	Якість	Ціна	Асортимент продукції	Екологічність виробництва	Репутація, історія підприємства	Акції на продукцію	Разом
Середні значення опрацьованих анкет	5,19	4,17	2,68	1,57	2,92	4,63	21,17
Вага атрибута у загальній сумі	0,25	0,20	0,13	0,07	0,14	0,22	1,00

Джерело: сформовано автором

Споживачі, як і слід було очікувати, надають перевагу високоякісному продукту при здійсненні покупки (рис. 3.3). Респонденти назвали ціну основним вирішальним фактором, особливо при покупці в магазині. Якщо замислитися над тим, що робить фірму великою, то її історія та позиція в галузі є важливими компонентами, які слід вивчити. Вплив на навколишнє середовище, в кращому випадку, розглядався в останню чергу. Зростаюче визнання цього показника екологічної свідомості лише затьмарює результати. Тому споживачі повинні надавати цьому атрибуту менше значення, ніж іншим.

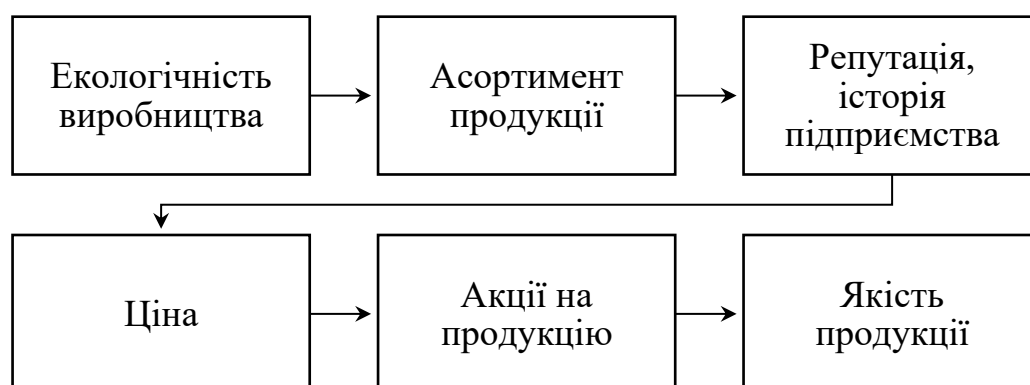


Рисунок 3.3. – Атрибути вибору виду продукції

Джерело: сформовано автором

Отже, клієнти високо оцінюють якість продукції та цінність знижок. Виробник має повне право голосу щодо якості продукції, тоді як дистриб'ютори та продавці можуть впливати на рівень продажів, які вони пропонують. Пропонуючи ширший асортимент товарів і розумніші маркетингові кампанії, менеджери продуктових портфелів розширюють свій асортимент і сподіваються утримати споживачів.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту та розрахунок фінансових результатів його впровадження

Дослідження атрибутів вибору продуктів виявило необхідність розширення асортименту за рахунок свіжої продукції. На основі аналізу прогнозованого майбутнього світового ринку продукції та стратегічних орієнтирів розвитку «Чудової Марки» зробимо два прогнози продажів продукції до 2026 року – реалістичний та песимістичний.

В основі реалістичного сценарію лежать наступні припущення [48]:

- Продуктовий сектор компанії розширюється в натуральному вираженні відповідно до світових тенденцій.
- Щорічний приріст продажів не менше 15%.

Таким чином, прогнозування структурного перерозподілу продуктового портфеля «Чудової марки» необхідне для визначення прогнозів продажів і формування замовлень на майбутні періоди за досліджуваними типами позицій. Частки продажів у відсотках від загального обсягу продажів представлені в таблиці 3.2 для різних компонентів портфеля.

Таблиця 3.2. – Прогноз частки продажів продукції ФГ «Чудова марка»
(реалістичний сценарій)

Назва продукції	Частка продажів у загальному обсязі (на кінець періоду),%						
	2023	2024	Відхилення	2025	Відхилення	2026	Відхилення
<i>Свіжі овочі</i>							
Огірки	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3
Помідори	1,2	1,5	0,3	1,75	0,25	1,8	0,05
Кабачки	0,6	1,25	0,7	1,3	0,05	1,35	0,05
Капуста	0,55	1	0,5	1,1	0,1	1,15	0,05
Цибуля	0,6	1,25	0,7	1,3	0,05	1,35	0,05
Разом	22,45	25	2,6	25,65	0,65	26,15	0,5
<i>Інші овочі</i>	77,6	75,0	-2,6	74,4	-0,65	73,9	-0,5

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, найбільш вірогідним результатом є розширення частки ринку свіжих овочів за рахунок інших продуктів внаслідок зростання попиту. Фірма очікує побачити найбільші темпи розширення у 2024 році, коли асортимент продукції збільшиться на 4%.

У 2023-2026 роках розшириться асортимент нашої продукції, причому найбільш значне зростання очікується у 2024 році. Очікується, що кабачки, капуста та цибуля матимуть найбільше зростання продажів, оскільки вони відіграють важливу роль у просуванні суспільних змін. Оскільки ці продукти постачає один і той самий партнер за порівнянних обставин, продажі кабачків і цибулі, ймовірно, зростатимуть однаковими темпами. Продажі капусти постійно знижуються відтоді, як цей продукт було вперше включено до каталогу. Що стосується частки ринку, то огірки продовжують впевнено лідирувати. Очікується, що помідори будуть стабільно зростаючою товарною категорією протягом прогнозованого періоду.

Наступним етапом є прогнозування обсягів продажів відповідно до плану компанії, який передбачає щорічне зростання щонайменше на 15%, враховуючи вищезазначене (Таблиця 3.3). До 2024 року очікується зростання на 18% завдяки організаційним змінам та агресивному маркетингу продукції.

Таблиця 3.3. – Прогноз обороту продукції ФГ «Чудова марка» (реалістичний сценарій)

Показник	Роки			
	2023	2024	2025	2026
Темп зростання продажів порівняно з попереднім роком, %	15	18	15	20
Обсяг продажів, млн. грн.	2156,1	2544,2	2925,8	3511,0

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Наступним прорахуємо прогноз продажів у натуральному вимірі для подальшого планування обсягів замовлення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Прогноз продажів продукції ФГ «Чудова марка» (реалістичний сценарій)

Назва продукції	Кількість, шт.							
	II півріччя 2023	2024	2025	Відхилення		2026	Відхилення	
				шт.	%		шт.	%
Огірки	185389	435666	491287	55621	112,8	580874	89587	118,2
Помідори	8646	24764	32258	7494	130,3	38655	6397	119,8
Кабачки	5504	26272	30507	4235	116,1	36909	6402	121,0
Капуста	4446	18523	22749	4226	122,8	27708	4959	121,8
Цибуля	4702	22443	26060	3617	116,1	31529	5469	121,0
Разом	208687	527668	602860	75192	114,2	715675	112815	118,7

Джерело: сформовано автором

Оскільки розширення асортименту розпочнеться у вересні відповідного року через необхідність підготовчого періоду, який у 2023 році становитиме 8 місяців, ми можемо прогнозувати лише другу половину року. Окремі магазини потрібно буде відкрити у 2024 році через велику кількість товарів та матеріалів.

Заради аргументу, давайте розглянемо найгірший сценарій, який передбачає наступні припущення [49]:

1. Річний приріст продажів у відсотках повинен бути нижчим за 17%.
2. Щорічне збільшення частки продукції в загальному обсязі не перевищує 0,5%.

Спочатку ми передбачаємо зміну у відносному розподілі продуктів у системі (Таблиця 3.5). Важливо зазначити, що зростання відбуватиметься у 2023-2026 роках (як показують оцінки світових ринків), але повільнішими темпами, ніж у реальній ситуації.

Таблиця 3.5. – Прогноз частки продажів продукції (песимістичний сценарій)

Назва продукції	Частка продажів у загальному обсязі (на кінець періоду),%						
	2023	2024	Відхилення	2025	Відхилення	2026	Відхилення
Огірки	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3
Помідори	1,2	1,5	0,3	1,6	0,1	1,7	0,1
Кабачки	0,6	0,8	0,2	0,9	0,1	1	0,1
Капуста	0,55	0,7	0,2	0,75	0,05	0,9	0,15
Цибуля	0,6	0,8	0,2	0,9	0,1	1	0,1
Разом	77,6	76,2	-1,3	75,7	-0,55	74,9	-0,75
Інші продукти	19,5	20	0,5	20,2	0,2	20,5	0,3

Джерело: сформовано автором

Прогнози продажів на 2023-2026 роки наведені в таблиці 3.6 за умови, що середньорічний темп зростання становитиме 3%. У 2023 році можна очікувати значних втрат від тимчасового закриття деяких відділень, що призведе до прогнозованого зростання на 10%.

Таблиця 3.6. – Прогноз обороту продукції «Чудова марка» (песимістичний сценарій)

Показник	Роки			
	2023	2024	2025	2026
Темп зростання продажів порівняно з попереднім роком, %	10	15	16	17
Обсяг продажів, млн. грн.	2062,4	2371,7	2751,2	3218,9

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Далі спрогнозуємо відповідний обсяг продажів досліджуваного підприємства. Як видно з даних таблиці 3.7, у 2023-2026 роках спостерігатиметься збільшення замовлень на обрані продукти.

Таблиця 3.7. – Прогноз продажів продукції ФГ «Чудова марка»
(песимістичний сценарій)

Назва продукції	Кількість, шт.							
	II півріччя 2023	2024	2025	Відхилення		2026	Відхилення	
				шт.	%		шт.	%
Огірки	177328	406129	461962	55833	113,7	532547	70584	115,3
Помідори	8271	23085	27732	4647	120,1	33471	5738	120,7
Кабачки	5265	15674	19859	4185	126,7	25065	5206	126,2
Капуста	4253	12087	14585	2498	120,7	19880	5296	136,3
Цибуля	4497	13390	16965	3575	126,7	21412	4447	126,2
Разом	199614	470365	541103	70738	115,0	632374	91271	116,9

Джерело: сформовано автором

Після того, як ми обґрунтували обидва варіанти, буде представлено більш практичний план. По-перше, протягом перших двох років управління продуктивним портфелем ми оцінимо темпи зростання обсягів замовлень для кожного виду продукції порівняно з попереднім роком, а потім використаємо цю інформацію для прийняття остаточного рішення щодо необхідності продажу новим роздрібним торговцям (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8. – Динаміка середньомісячного обсягу замовлень видів продукції ФГ «Чудова марка» (реалістичний сценарій)

Назва продукції	Середньомісячний обсяг замовлень продукції, шт.							
	01-08. 2023	09-12. 2023	Відхилення		2023	2024	Відхилення	
			шт.	%			шт.	%
Огірки	20940	52339	31399	249,9	30898	36305	5407	117,5
Помідори	893	2613	1719	292,5	1441	2064	623	143,2
Кабачки	350	2113	1763	603,9	917	2189	1272	238,7
Капуста	280	1713	1433	611,8	741	1544	803	208,3
Цибуля	317	1769	1452	558,6	784	1870	1087	238,7

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.8 ми бачимо, що в результаті наших зусиль з диверсифікації асортименту щомісячний обсяг продажів огірків зросте в 2,5 рази, а томатів - майже в 3 рази. За прогнозами, до 2023 року цей показник подвоїться. Тому доцільно відкрити окремі торгові точки, з яких можна буде продавати нову лінійку продуктів.

Таблиця 3.9. – Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину «Чудова марка» в м. Біла Церква, грн.

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	24728817
Оренда приміщення	40 000	420000
Ремонтні роботи	-	500000
Купівля обладнання	-	2000000
Фонд заробітної плати	50 000	265000
Разом	-	27913817

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

У таблиці 3.10 наведено детальну інформацію про прогнозовані витрати для магазину в Білій Церкві, відкриття якого заплановано на вересень 2023 року.

Таблиця 3.10. – Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину «Чудова марка» в м. Київ

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	34346864
Оренда приміщення	112000	336000
Ремонтні роботи	-	400000
Купівля обладнання	-	1500000
Фонд заробітної плати	212000	212000
Разом	-	36794864

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Спрощений кошторис витрат на відкриття магазину в торговому центрі «Аладін» представлено в Таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. – Прогнозований спрощений бюджет відкриття магазину «Чудова марка» в м. Черкаси

Стаття витрат	Щомісячна вартість	Вартість загальна
Закупівля товарів	-	102007015
Оренда приміщення	102000	306000
Ремонтні роботи	-	425000
Купівля обладнання	-	1500000
Фонд заробітної плати	225250	225250
Разом	-	104463265

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Щоб визначити, чи буде фінансово вигідним відкриття вищезгаданих відділень, було розраховано чисту приведену вартість проекту (таблиця 3.12). Планується відкрити відділення у Білій Церкві, Києві та Черкасах протягом

наступних трьох років. Ситуація з грошовими потоками безпосередньо пов'язана з успіхом цих магазинів. Прогнозується, що грошові витрати залишаться незмінними до 2025 року. Відсоток дисконту вирішено встановити на рівні 15%.

Таблиця 3.12. – Розрахунок чистої приведеної вартості відкриття трьох магазинів ФГ «Чудова марка» у містах України

Відповідний рік	Період, рік	Грошовий дохід, тис. грн.	Грошові витрати, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
2023	1	17663	1620	-11055	-9613
		27099			
2024	2	38163	8604	-4788	-3620
		34347			
2025	3	145724	11204	32513	21378
		102007			
2026	4	122417	12675	24050	13751
		85692			

Джерело: розраховано автором

Це означає, що відкриття магазинів «Чудова марка» є дуже вигідною інвестицією з позитивною NPV у розмірі 21 895 000 грн. Крім того, Таблиця 3.14 показує, що проект виходить на беззбитковість вже через рік після запуску. Оскільки маркетинговий бюджет на 2025 рік напряду залежатиме від доцільності будівництва ще одного магазину «Чудова марка», далі ми розрахуємо маркетингові бюджети на три роки (табл. 3.13).

Таблиця 3.13. – Маркетинговий бюджет на 2022-2025 рр., тис. грн.

Стаття бюджету	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
			Абсолютне, т. грн.	Відносне, %		Абсолютне, 52т. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>PR</i>							
Соціальні мережі (створення контенту)	9000	110000	101000	1222,2	130000	20000,0	118,2
Конкурси в соцмережах	250	290	40	116,0	330	40,0	113,8
Ведення акаунту (Facebook, Instagram)	250	300	50	120,0	400	100,0	133,3
Співпраця з блогерами	600	750	150	125,0	825	75,0	110,0
Проекти зі ЗМІ	1650	2000	350	121,2	2500	500,0	125,0
Разом	20650	124840	104190	604,6	149055	24215,0	119,4
<i>Стимулювання збуту</i>							

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Акції в мережі	297183	396807	99624	133,5	538984	142177,0	135,8
Комунікація через Viber	40000	48000	8000	120,0	54000	6000,0	112,5
Разом	337183	444807	107624	131,9	592984	148177,0	133,3
<i>Онлайн-маркетинг</i>							
Заходи онлайн-маркетингу	40000	84000	100000	16000	120000	20000,0	120,0
Рекламні кампанії в соцмережах	130000	185000	215000	30000	240000	25000,0	111,6
Е-маїл розсилки	3000	7000	9000	2000	10000	1000,0	111,1
Разом	173000	276000	324000	48000	370000	46000,0	114,2
<i>Реклама</i>							
Зовнішня реклама та метро	13000	15000	2000	115,4	16500	1500,0	110,0
Разом	13000	15000	2000	115,4	16500	1500,0	110,0
Всього	646833	908647	261814	140,5	1128539	219892,0	124,2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, очікується, що маркетинговий бюджет в цілому зростатиме на 10-15% щороку, з більшим акцентом на заходи зі стимулювання збуту. Наприклад, у 2023 році витрати на промоакції зростуть на 30% порівняно з попереднім роком. У 2022-2024 роках річний темп приросту витрат на стимулювання збуту становитиме від 30% до 36%.

3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту оптимізації продуктового портфеля бізнес організації

Методи, рекомендовані для покращення управління продуктивним портфелем, потребують створення та підтримки нових типів торгових точок. Завдяки комплексному підходу до роздрібної торгівлі ми зможемо залучити більше клієнтів і завоювати потенційних покупців у різних ситуаціях купівлі. Після цього було визначено вартість відкриття магазинів у трьох містах

України. Ми зупинилися на середньому розмірі магазину (50-70 м²), який пропонує мережа. Цього достатньо для товарів різного асортименту, при цьому зберігаючи 3-5% страхового запасу. У торговому центрі будуть доступні всі ритейлери. Місцем відкриття першого магазину заплановано Білу Церкву. Витрати на технічне обслуговування та заробітну плату заплановані відповідно до стандартної структури цін у даному регіоні. Враховуючи, що в майбутньому будуть здійснюватися регулярні щомісячні платежі, були розраховані лише авансові витрати.

У таблиці 3.14 наведено детальний план підготовки та запуску торгової точки.

Таблиця 3.14. – План відкриття магазину «Чудова марка» на 2023 рік

Тактичні завдання		01-02. 2023	03-04. 2023	05-06. 2023	07-08. 2023	09-10. 2023	11-12. 2023
1	Оформлення документації на відкриття магазину						
2	Підготовка проєкту магазину						
3	Підготовка приміщення, внутрішні роботи						
4	Закупівля основних засобів						
5	Підготовка плану викладки						
6	Наймання персоналу						
7	Введення в експлуатацію, підключення до системи омніканальних продажів						
8	Створення плану комунікації щодо відкриття						
9	Тестове відкриття						
10	Відкриття магазину в м. Біла Церква						
11	Оформлення документації на відкриття магазину в м. Київ						

Джерело: сформовано автором

Початковим кроком у відкритті бізнесу є укладення договору оренди з орендодавцем будівлі та оформлення інших необхідних юридичних документів. Перша локація в Білій Церкві знаходиться в торговому центрі «Вега». Відкриття магазину у вересні 2023 року, як заплановано в повному плані підготовки (див. таблицю 3.15), є справедливим з точки зору презентації та залучення споживачів до вибору нового продукту.

Таблиця 3.15. – План відкриття магазинів «Чудова марка» у 2024-2025

рр.

Тактичні завдання		I кв. 2024	II кв. 2024	III кв. 2024	IV кв. 2024	I кв. 2025
1	Розробка проекту магазину в м. Київ; підготовка приміщення, внутрішні роботи					
2	Закупівля основних засобів, підготовка плану викладки для магазину в м. Київ					
3	Оформлення документації на відкриття магазину в м. Черкаси.					
4	Введення в експлуатацію магазину в м. Київ; підключення до системи омніканальних продажів; наймання персоналу					
5	Створення плану комунікації щодо відкриття магазину в м. Київ					
6	Відкриття магазину в м. Київ					
7	Розробка проекту магазину в м. Дніпро; підготовка приміщення, внутрішні роботи					
8	Закупівля основних засобів, підготовка плану викладки для магазину в м. Черкаси					
9	Введення в експлуатацію магазину в м. Черкаси; підключення до системи омніканальних продажів; наймання персоналу					
10	Створення плану комунікації щодо відкриття магазину в м. Черкаси					
11	Відкриття магазину в м. Черкаси					

Джерело: сформовано автором

Магазин у черкаському ТРЦ «Депо», відкриття якого заплановане на березень 2024 року. (див. табл. 3.15). У травні 2021 року персонал розпочне підготовку до відкриття. Це означає, що протягом наступних трьох років відкриються ще три магазини «Чудова марка». Цілком можливо, хоча й не точно, що другий магазин може відкритися в березні 2024 року, залежно від результатів і прогнозів продажів. Виходячи з гіпотетичної ситуації, ми плануємо побудувати загалом три магазини в трьох різних містах України.

Таблиця 3.16. – Прогнозна оцінка рентабельності продажів ФГ «Чудова марка» після запровадження запропонованих заходів

Показник	2023	2024	2025	2026
Обсяг продажів, млн. грн.	3080,2	3634,6	4179,8	5015,7
Валовий прибуток, млн. грн.	1296,7	1562,9	1818,2	2217,0
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	42,1	43,0	43,5	44,2
Чистий прибуток, млн. грн.	150,9	199,9	2424,3	3260,2
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	49	52	53	54
Маркетинговий бюджет, млн. грн.	646,8	908,6	1128,5	1454,6
Питома вага маркетингових витрат в обсязі продажів, %	21	25	27	29
Ефективність маркетингових витрат, %	476,2	400,0	370,3	344,8
Частка ринку, %	18,4	18,9	19,2	19,5
Частка постійних клієнтів, %	55	59	61	60

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Дані табл. 3.16 показують, що очікуване зростання чистого прибутку на 54% може бути пов'язане із запланованим інвестиційним проектом з будівництва торгових точок «Чудова марка».

Покупці позитивно реагують на знижки, тому витрати на промо-акції швидко зростатимуть для певних товарів. Популяризація використання

картки серед споживачів – і компанії – через запровадження заохочень, пов'язаних з бонусною програмою, є одним із способів розширення бізнесу.

Підсумовуючи, додавання додаткових товарних категорій потребуватиме створення локацій, що урізноманітнить роздрібну мережу «Чудова марка».

Здійснивши аналіз та оцінку ефективності управління продуктовим портфелем ФГ «Чудова марка» було запропоновано розширення портфелю за рахунок категорії свіжих овочів. Для підкріплення гіпотези було проведено опитування споживачів з метою виявити оцінку атрибутів вибору продукції загалом та розробку рекомендацій для тактичних дій підприємства. У результаті було отримано наступні дані: найважливішим атрибутом є якість продуктів, далі йде ціновий фактор та акційні пропозиції в магазинах. Репутація підприємства, його історія, тобто головні атрибути підприємства як такого, займають наступні позиції у наборі атрибутів. Найменшу важливість отримав критерій екологічності виробництва.

Для категорії продукції свіжих овочів необхідним є розширення асортименту, при цьому варто підсилити вплив репутації продукції та сформовану лояльність до магазинів за допомогою планування комунікаційних заходів.

Тому було розроблено план інвестиційного проекту розширення асортименту вже знайомому споживачу виду продукції та постійне оновлення асортименту свіжих овочів та фруктів шляхом відкриття власних магазинів продукції ФГ «Чудова марка». План проекту передбачає відкриття магазинів у трьох містах України (Біла Церква, Київ, Черкаси) протягом 2023-2026 рр. У результаті прогнозованої оцінки ефективності проекту було підраховано окупність проекту вже на третьому році реалізації, що свідчить про високу інвестиційну привабливість.

Запланований інвестиційний проект з відкриття магазинів продукції «Чудова марка» зумовить зростання показника рентабельності до прогнозованого рівня 54% за чистим прибутком.

ВИСНОВКИ

За результатами опрацювання теоретичних джерел було визначено, що продуктовий портфель – це сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізують на схожих сегментах ринках або перебувають на одному етапі життєвого циклу. Поняття продуктивний портфель є більш широким, ніж товарний портфель та асортимент. Управління продуктивним портфелем є динамічним стратегічним процесом прийняття рішень, які зумовлюють вплив на сукупність всіх продуктів підприємства. 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. Основна мета аналізу продуктивного портфелю – збалансований розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та виокремлення перспективних пропозицій щодо продуктів.

Коли асортимент товарів швидко розширюється, виникає необхідність систематизувати поточні пропозиції магазину та знайти спосіб краще збалансувати поточну структуру бізнесу, щоб максимізувати економічну ефективність і підвищити лояльність покупців. Основна мета цієї процедури – гарантувати повне вичерпання наявного асортименту шляхом включення в портфель різноманітних товарів або послуг, які займають різні ніші на ринку і користуються різним ступенем популярності серед споживачів.

Вивчення продуктивної пропозиції компанії допомагає менеджерам знайти золоту середину при розподілі ресурсів між конкуруючими пріоритетами. Автор пропонує алгоритм управління продуктивним портфелем компанії, який складається з таких кроків: аналіз структури поточного портфелю; дослідження потреб споживачів та портфелів конкурентів; аналіз власних ресурсів; тестування продукту або перегляд прийнятих раніше рішень; коригування продуктивного портфелю; оцінка ефективності продуктивного

портфеля. Важливо включати дослідження споживчих переваг, оцінювати результати та враховувати їх у структурі портфеля ще на етапі планування.

Максимізація цінності, досягнення сталого зростання та досягнення стратегічних цілей – це критерії, які використовуються для ранжування окремих ініціатив з розробки продуктів у портфелі компанії. Таким чином, ритейлери отримали збалансовану систему показників, яка оцінює ефективність за трьома вимірами: фінансовий успіх, задоволеність клієнтів та організаційні показники. Останній вимір є дуже нюансованим і базується на унікальному наборі показників для кожного бізнесу.

У аналітичному розділі згідно з дослідженням компанії «Чудова марка», світовий ринок цієї продукції зростає на 10,2% у 2023 році, причому найбільш перспективними є сегменти консервації та свіжих овочів. Роздрібні продажі фруктів та овочів зросли на 2,4% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Український ринок має схожу структуру, але зростає швидшими темпами.

Була проведена оцінка ефективності менеджменту «Чудової марки», і було виявлено, що він сприяв зниженню прибутку. Маржа чистого прибутку впала на 0,54% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Як показує коефіцієнт оборотності запасів, велика кількість запасів знаходиться на складах і продається незадовільними темпами. Протягом аналізованого періоду річна оборотність запасів зросла з 86 днів у 2018 році до 135 днів у 2022 році. За попередні 5 років частка ринку компанії зросла на 4,5% завдяки агресивній маркетинговій та асортиментній стратегіям. Показники лояльності клієнтів свідчать про те, що компанія успішно залучає нових клієнтів і розширює свою споживчу базу.

У конструктивному розділі було обґрунтовано проєкт і запропоновано включити до продуктового портфелю було запропоновано включити свіжі овочі. Для підтвердження цієї теорії було проведено опитування покупців продукції «Чудової марки» з метою з'ясування оцінки критеріїв вибору продукції в цілому та вироблення пропозицій щодо тактичних дій фірми. Таким чином, якість є найбільш важливим критерієм, за яким слідують доступність та

знижки в магазині. Основні характеристики самого бренду – його історія та репутація – також є важливими компонентами набору ознак. Ефективність виробництва була більш важливою, ніж екологічність.

Управління продуктивним портфелем «Чудової марки» здійснюється шляхом постійного спостереження за структурою портфеля та внесення необхідних змін, щоб забезпечити його відповідність стратегічним цілям компанії.

Здійснивши аналіз та оцінку ефективності управління продуктивним портфелем ФГ «Чудова марка» було запропоновано розширення портфелю за рахунок категорії свіжих овочів. Для підкріплення гіпотези було проведено опитування споживачів з метою виявити оцінку атрибутів вибору продукції загалом та розробку рекомендацій для тактичних дій підприємства. За результатами дослідження було визначено, що для категорії продукції свіжих овочів необхідним є розширення асортименту, при цьому варто підсилити вплив репутації продукції та сформовану лояльність до магазинів за допомогою планування комунікаційних заходів.

Тому у конструктивному розділі роботи було розроблено план інвестиційного проекту розширення асортименту вже знайомому споживачу виду продукції та постійне оновлення асортименту свіжих овочів та фруктів шляхом відкриття власних магазинів продукції ФГ «Чудова марка».

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення продуктового портфеля ФГ «Чудова марка» можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та сприятимуть підвищенню рівня економічної ефективності його діяльності. Результати дослідження можуть бути використані для розширення асортиментного ряду ФГ «Чудова марка» у 2023-2026 роках, а отримана модель споживчого вибору продукції – для внесення коректив в управління продуктивними портфелями підприємств на українському товарному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Гарі Армстронг, Вероніка Вонг, Джон Сондерс. Основи маркетингу [пер. з англ. А. Назаренко, А. Свирид]. Європейське видання. 2019. 751 с.
2. Верба В.А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 262-268.
3. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. Київ: 2015. 764 с.
4. Хуторський П.А. Методичні аспекти управління продуктовим портфелем виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 189-194.
5. Авдієва А. А. Формування портфеля продукції. Економіка і соціум. URL: <https://docplayer.ru/47664745-Formirovanie-portfelya-produkcii-the-formation-of-the-product-portfolio.html>. (Дата звернення: 12.11.2022).
6. Tolonen A. Product portfolio management over horizontal and vertical portfolios. *International Journal of Product Lifecycle Management*. URL: https://www.researchgate.net/publication/290523286_Product_portfolio_management_process_over_horizontal_and_vertical_portfolios. (Accessed: 12.11.2022).
7. Villamil C. Sustainability Product Portfolio. *European Journal of Sustainable Development*. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/676/671>. (Accessed: 13.11.2022).
8. Мур Д. Друга космічна. *Мистецтво управління та стратегія майбутнього*. 2020. 208 с.
9. Ілляшенка С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
10. Корчагова Л.А. Особливості формування продуктового портфеля на ринку роздрібної торгівлі. URL: <https://cyberleninka.com/article/n/osobennostifor>

mirovaniya-produktovogo-portfelya-na-rynke-torgovly/viewer. (Accessed:12.11.2022).

11. Cooper R. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*. URL: https://www.researchgate.net/publication/263228801_New_Product_Portfolio_Management_Practices_and_Performance.

(Accessed: 10.11.2022).

12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2010. 406 с.

13. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2013. С. 31 – 37. 3.

14. Brasil V., Eggers J. Product and Innovation Portfolio Management. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/_Product_and_Innovation_Portfolio_Management. (Accessed: 10.11.2022).

15. Глєєва М.Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf. (Дата звернення: 15.11.2022).

16. Brzeczek T. Optimisation of product portfolio sales and their risk subject to product width and diversity. URL: https://www.researchgate.net/publication/329501228_Optimisation_of_product_portfolio_sales_and_their_risk_subject_to_product_width_and_diversity. (Accessed: 12.11.2022).

17. Дейнека О.Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібно-концепції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2005. С. 286-292. 26.

18. Schildge G. Product Portfolio Strategy. *How to Create a Winning Product Plan*. Matrix Marketing Group, 2018. URL: <https://www.Matrixmarketinggroup.com/product-portfolio/>. (Accessed: 14.11.2022).

19. Calantone R. New Product Portfolio Management Decisions: *Antecedents*

and Consequences: Journal of Product Innovation Management, 2017. URL: https://www.academia.edu/29528778/New_Product_Portfolio_Management_Decisions_Antecedents_and_Consequences. (Accessed: 12.11.2022)

20. Верба В.А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2017. № 32. С. 164 – 176.

21. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>. (Дата звернення: 15.11.2022).

22. Кривенко Г. Конку rentне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України*, 2002. Вид. 14. С. 232-237.

23. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2008. № 45. С. 73- 79.

24. Фаїзова С. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу: дис. канд. економ. наук. Дніпропетровськ, 2018. 257 с.

25. Рудацька Г.Б., Тищенко Є.В., Прикульська Н.В. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення. Київ: КНТЕУ, 2002. 370 с.

26. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>. (Дата звернення: 14.11.2022).

27. Friend G. *The Economist Guide To Business Planning: Profile Books*, 2020. 281 p. URL: <http://lostlagoon.info/Planning/8.pdf>. (Accessed: 13.11.2022).

28. Крипак Е. Методи аналізу асортиментної політики виробничого підприємства. 2022. № 1. С. 126–130. URL: http://visnyk.osu.ua/2022_1/21.pdf. (Дата звернення: 12.11.2022).

29. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник ужгородського національного*

університету, 2017. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf. (Дата звернення: 25.10.2022).

30. Жуков О.В., Сазонов С.П., Онопрієнко Ю.Г. Методика прийому ABC/XYZ-аналізу для цілей управління запасами в ERP-системі підприємства. Вісник ВГУІТ, 2020. № 1. С. 477-484. URL: <https://www.vistnyk.ua/vguit/article/download/1438/1692>. (Дата звернення: 14.11.2022).

31. Глєєва М. Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf. (Дата звернення: 25.10.2022).

32. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*, 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14.

33. Кубишина Н. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Економічний вісник НТТУ «КПІ», 2010. № 7. С. 171–178.

34. Лазаренко Ю.О., Бражник В. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Brazhnyk V. SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT.

35. Портер М. Конкурентна стратегія. *Методика аналізу видів конкурентів*: Альпина Паблішер, 2021. 454 с.

36. Солнцев С.О., Яворська К.Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства: вісник наукових праць. Львів: Львівська Політехніка, 2012. № 749. С. 279–284.

37. Хринюк О.С. Методичні засади механізму формування маркетингової товарної стратегії виробничих підприємств: збірник наукових праць «Економічний вісник». НТУУ "КПІ", 2008. С. 236.

38. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. Вісник НТУ «ХПІ», 2017. № 66 (1108). С. 76–83.

39. Павлова М. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах

крупноформатних підприємств торгівлі: дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2017. 247 с.

40. Лозюк В. Методика аналізу асортименту на основі застосування моделей оптимізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 90–95.

41. Stojanović M. The Significance of the Integrated Multicriteria ABC-XYZ Method for the Inventory Management Process. Acta Polytechnica Hungarica, 2017. № 14. P. 29-48.

42. Ойнер О. Управління результативність маркетингу: посібник для магістрів. Видавництво Юрайт, 2013. 343 с. URL: <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/>. (Дата звернення: 13.11.2022).

43. Ковшова І. Розвиток маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств: теорія, методологія, практика. Київ, 2018. 651 с.

44. Фермерське господарство «Чудова марка». URL: <https://chudovamarka.all.biz/uk/>. (Дата звернення: 07.11.2022).

45. Ферріс Поль У. Маркетингові показники: більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику. Дніпро: Баланс Бізнес Бук, 2019. 445 с.

46. Bernazzani S. Customer Loyalty: The Ultimate Guide. URL: <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>. (Accessed: 11.11.2022).

47. Fundamental KPI Retail Metrics. URL: <https://ehopper.com/guides/kpi-retail/>. (Accessed: 12.11.2022).

48. The Top Eight KPIs Retailers Should Be Tracking. URL: <https://archerpointretail.com/thetop-eight-kpis-retailers-should-be-tracking-with-for-mulas-for-your-retail-kpi-dashboard/>. (Accessed: 12.11.2022).

49. Аналітика. Admitad: оборот українського e-commerce в 2019-му склав \$2,9 м лрд. URL: <https://rau.ua/novyni/admitad-ukr-e-commerce-2019/>. (Дата звернення: 11.11.2022).

50 .Nielsen: які чинники впливають на швидкість росту українського і світового e-commerce. URL: <https://rau.ua/novyni/nielsen-ukrayinskogo-e-com/>. (Дата звернення: 12.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результуюча матриця BCG-аналізу

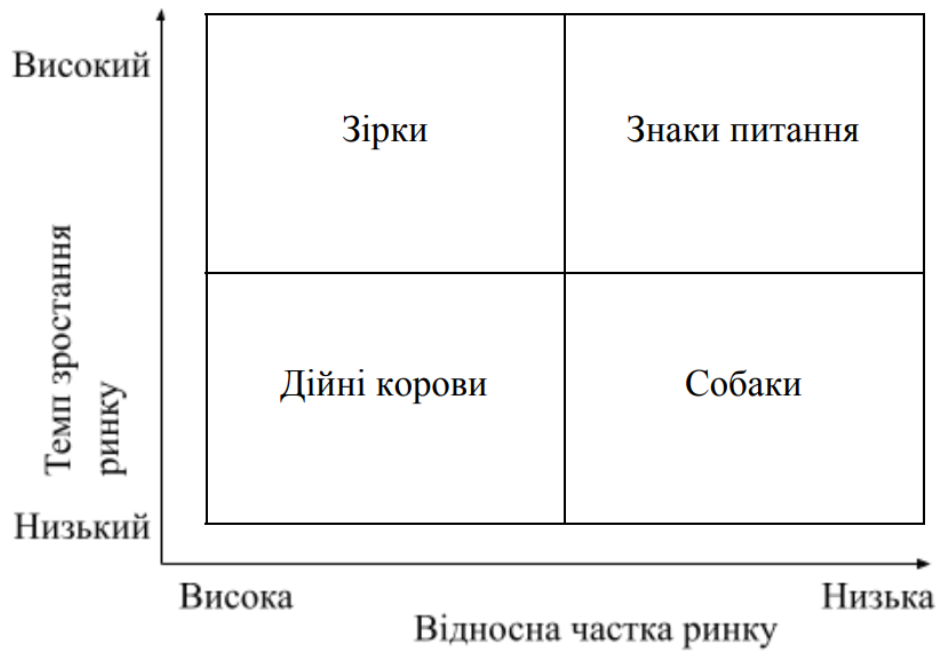


Рис. А.1. Матриця BCG-аналізу

Результуюча матриця аналізу за методом Дібба-Сімкіна

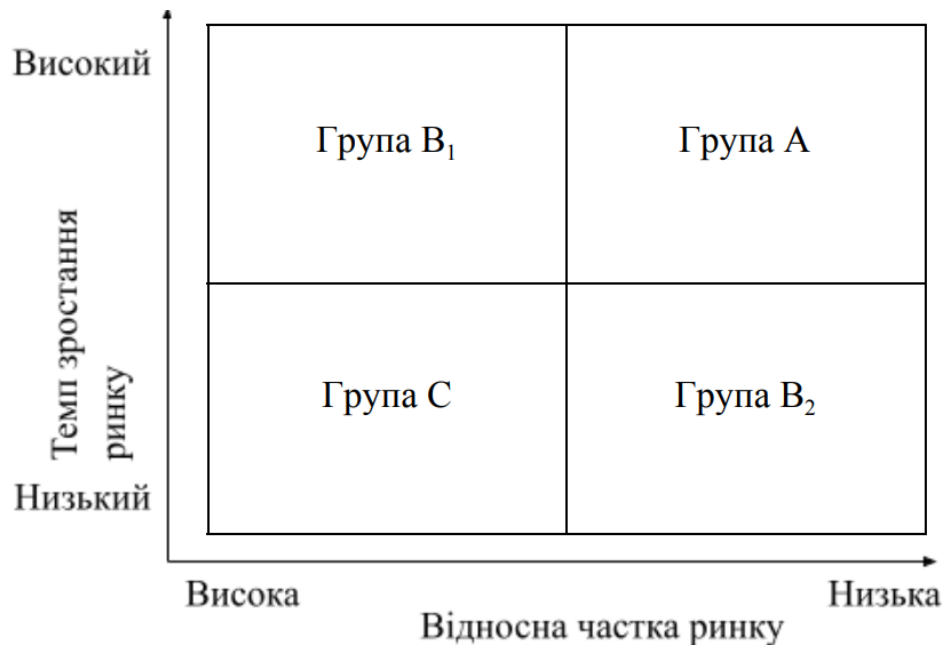


Рис. Б.1. Матриця аналізу за методом Дібба-Сімкіна



метадані

Заголовок

Управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Автор

Науковий керівник

Бражник Вікторія Романівна

Лазаренко Юлія Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

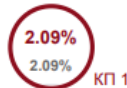
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Обсяг знайдених подібностей

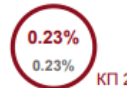
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

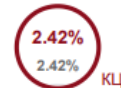
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11438

Кількість слів



КЦ

87128

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ukrbukva.net/page.6.110358-Issledovanie-upravleniya-assortimentnoiy-politikoij-predpriyatiya-na-primere-magazina-Oven.html	26	0.23 %
2	http://dSPACE.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46414/43-Bulgakov.pdf?sequence=1	24	0.21 %
3	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Titulna_storD196nka_KMD0A0.doc	19	0.17 %
4	YFCNU/2018m/econ/econ_2018_205.pdf 10/28/2019 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University(CNU) (Deanery)	18	0.16 %

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бражник Вікторія Романівна

Назва роботи: Управління продуктивним портфелем бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 2,09%

Коефіцієнт подібності 2: 0,23%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;


виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«20» січня 2023 р.

Дата



к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.

Підпис наукового керівника

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ
СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**STRATEGIC
IMPERATIVES OF MODERN
MANAGEMENT**

**Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

**ІНТІС КИЇВ
2022**

Діденко Р.В. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОЛІВАРІАНТНОСТІ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Didenko R.V. RETROSPECTIVE ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF TOOLS OF POLYVARIANCE IN PROJECT MANAGEMENT	137
Коваль П.О., Полторак А.С. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІЗНЕС МЕНЕДЖМЕНТ / Koval P. O., Poltorak A. S. GLOBAL TRENDS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES	139
Королюк Т.О. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ / Koroliuk T.O. PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES	141
Кузьмін Д.В., Весперіс С.З. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЛІ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ 4.0 / Kuzmin D.V., Vesperis S.Z. ASPECTS OF THE ROLE OF INFORMATION IN THE PROCESSES RELATED TO THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE EMERGENCE OF INDUSTRY 4.0	144
Лазаренко Ю.О., Бражник В. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Brazhnyk V. SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT	149
Лінькова О. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ / Linkova O. MANAGEMENT TRANSFORMATION	151
Нечаєва І.А. РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИКА ІНФОРМАЦІЇ (ДАНИХ) В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ / Nechayeva I.A. THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION (DATA) ANALYTICS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS	154
Нотевський Є., Востряков О.В. РОЛЬ ESG-КОНЦЕПЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / Notevskiy Y., Vostriakov O. THE ROLE OF THE ESG CONCEPT IN ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	159
Панасюк О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR / Panasiuk O.O. DIGITAL TRANSFORMATION OF HR	161
Расулова А.М., Бовш Л.А., Салімон О.М. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ / Rasulova A., Bovsh L., Salimon O. CLOUDY TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS	163
Рєпін К.С. РОЗВИТОК ЕКО-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНИХ ЗМІН / Riepin K. S. ECO-ENTREPRENEURSHIP IN CHALLENGING TIMES	167
Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sahaidak M.P., Andryuschenko A. R. DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM	169
Сагайдак М.П., Воробей Д.С. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА / Sahaidak M.P., Vorobei D.S. MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A	172

Лазаренко Ю.О.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Бразник В.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
brazhnyk.v12@gmail.com

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. *Управління продуктивним портфелем – це стратегічний вибір, який робить керівництво для реалізації бізнес-стратегії організації. У межах цього процесу необхідно визначити, які продукти, ринки і технології є пріоритетними і яка частка кожного з них можлива. Управління продуктивним портфелем відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності компанії, що є невід’ємною складовою успіху на ринку. Орієнтація на споживача та задоволення його потреб робить актуальним розгляд та впровадження портфельного підходу до корпоративного управління. Активна політика рітейлерів щодо збільшення асортименту продукції вимагає розробки системи управління товарами з метою досягнення економічної ефективності. Споживчі вподобання та очікування є важливим фактором впливу, що формує ставлення до того чи іншого гравця ринку.*

Ключові слова: *продуктивний портфель, управління продуктивним портфелем, ринкові відносини, розширення асортименту продукції.*

Актуальність. Управління продуктивним портфелем (УПП) у вітчизняних організаціях й досі часто здійснюється без застосування визначеної методології, стандарту чи настанови, хоча на сьогоднішній день відомо багато таких інструментів. Якщо організація вирішує впровадити якусь методологію, стандарт чи настанову, то вибір робиться суб’єктивно, оскільки до недавнього часу не існувало формалізованих методик вирішення цієї проблеми. У багатьох випадках для управління продуктивним портфелем в організації найкращим варіантом є формування власного підходу на основі складових існуючих методологій, стандартів, рекомендацій. Для цього також необхідна методика вибору найкращої комбінації складових.

Постановка задачі. Метою дослідження є визначення особливостей управління продуктивним портфелем у сучасних бізнес-організаціях та розробка на цій основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління продуктивним портфелем.

Результати. Основним завданням управління продуктивним портфелем є збалансований розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності та виділення перспективних продуктивних пропозицій. Для того, щоб компанія могла інвестувати в розробку нових продуктів, необхідно, щоб деякі з «найбільш зрілих» продуктів або товарних груп були прибутковими. Аналіз портфеля компанії в основному пов’язаний з аналізом структури, динаміки та якості асортименту в цілому або окремих одиниць асортименту.

Процес управління портфелем стосується розподілу ресурсів (дефіцитних та необхідних; науково-дослідних, інженерних, маркетингових та операційних). Основна проблема – забезпечити збалансованість використання ресурсів підприємства. Помилкою на цьому етапі, наприклад, є спроба втілити занадто багато проектів за обмежених доступних ресурсів. Це призводить до більш тривалого циклу, низької якості виконання та незадовільної якості продукту [1].

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин вимагає від організації вжиття заходів щодо вдосконалення управління виробничими процесами і, як наслідок, покращення фінансових результатів основної діяльності. Для передової, глобально інтегрованої компанії важливо розвивати нові та активно використовувати

наявні виробничі ресурси для задоволення потреб існуючих клієнтів у конкурентоспроможній продукції та залучення потенційних клієнтів. У цьому контексті важливо постійно оновлювати та розширювати асортимент продукції компанії та, за можливості, виходити за межі своєї основної діяльності. Все це сприяє створенню або підтримці позитивного іміджу бізнес-одиниці, завоюванню нових клієнтських сегментів та забезпеченню стабільної конкурентної позиції на ринку. Саме тому в сучасних умовах ведення бізнесу вдосконалення організації операційної діяльності є дуже важливим та актуальним питанням для підприємств.

Для ефективного УПП слід використовувати узагальнену систему знань щодо продуктового портфелю. Сукупність знань наповнюється інформацією з загальних стандартів та настанов, керівних документів, публікацій у цій сфері з урахуванням думок експертів. Він включає в себе принципи, процеси, практики, життєві цикли, організаційні структури та визначені ролі. Метод вибору підходу до управління продуктивним портфелем організації використовує інформацію, що міститься в узагальненому масиві знань з управління продуктивним портфелем. Основна ідея методу полягає в тому, що найкращий метод обирається шляхом розв'язання двокритеріальної оптимізаційної задачі з обмеженнями. Одним з критеріїв є ризик, притаманний підходу в управлінні продуктивним портфелем організації в даних умовах; другим критерієм є вартість управління продуктивними проектами. Проблема може містити обмеження щодо допустимих витрат, часу для прийняття підходу організацією та інші обмеження [2].

Порівняння існуючої системи УПП та комп'ютеризованої системи показало, що впровадження комп'ютеризації УПП організації, що розглядається, дозволило б знизити витрати на управління на 8,8%, а ризики, пов'язані з недосконалістю управлінських процесів, - на організації, що розглядається, дозволило б зменшити витрати на управління на 1,8% та знизити ризики невиконання або недосконалого виконання управлінських процесів на 48,4%, тобто майже вдвічі [3].

Алгоритм, який використовує компанія з досвідом роботи на ринку для формування продуктового портфеля, враховує існуючу продуктову структуру і дозволяє коригувати співвідношення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Прямі підходи до побудови та аналізу продуктового портфелю забезпечують найбільш збалансовану структуру та орієнтир для прийняття управлінських рішень. Основою оцінки продуктового портфеля є максимізація вартості компанії, забезпечення збалансованого розвитку та дотримання стратегічних цілей.

Це підвищить рівність в управлінні продуктивним портфелем організації.

Висновки. Таким чином, управління портфелем – це динамічний процес прийняття стратегічних рішень, який визначає вплив на всю сукупність продуктів компанії. Процес управління передбачає постійний моніторинг існуючої структури та вивчення потреб споживачів у співвідношенні з позицією конкурентів. Необхідно враховувати наявність власних ресурсів та тестувати пропозиції щодо зміни продуктового портфелю.

Динамічне зростання товарного асортименту зумовлює необхідність структурування існуючих продуктів та бажання збалансувати існуючу структуру з метою максимізації економічної ефективності та лояльності споживачів. Основною метою такого процесу є наповнення портфеля продуктами або послугами з різними ринковими позиціями та рівнями продажів з метою забезпечення насичення пропозиції.

Загалом, управління продуктивним портфелем організації передбачає постійний оперативний моніторинг результатів ребалансування портфеля з безпосереднім коригуванням його структури відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Список використаних джерел

1. Kononenko, I.V. Kpodjedo, M.F.K. Management processes of the organization's project portfolio. *Project management: state and prospects: materials of the XV International Science-Practical Conference. September 11-13, 2019, Mikolaev, NUK, 2019, P. 34-35.*
2. Kononenko, I.V. Kpodjedo, M.F.K. Choosing an approach for managing the project portfolio and the level of maturity of the organization. *XVII International Conference "Project Management in the Development of Society" Subject: "Project management in the conditions of society's digitalization" Abstracts. Kyiv, May 15 - 16, 2020. P. 198-202.*
3. *Management of Portfolios. AXELOS (2011).*

Y. Lazarenko,

PhD, Associate Professor of Management Department
yuliia.lazarenko@kneu.ua

Brazhnyk V.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
brazhnyk.v12@gmail.com

SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT

Annotation. Product portfolio management is a strategic choice made by management to implement the organization's business strategy. As part of this process, it is necessary to determine which products, markets and technologies are priorities and what share of each of them is possible. Product portfolio management plays an important role in maintaining the company's competitiveness, which is an integral part of market success. Focusing on the consumer and meeting his needs makes it relevant to consider and implement a portfolio approach to corporate governance. The active policy of retailers to increase the range of products requires the development of a product management system in order to achieve economic efficiency. Consumer preferences and expectations are an important factor of influence that shapes the attitude to a particular market player.

Keywords: product portfolio, product portfolio management, market relations, product range expansion.

Лінькова О.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Helen.Linkova@khp.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Причини трансформації менеджменту: глобалізація, розвиток ринкової інфраструктури; дифузія інновацій; діджиталізація; зміна соціальних систем. Напрямки розвитку менеджменту: вмотивованість працюючих; командна робота; підвищення відповідальності працівників; управління інноваціями; сталий розвиток.

Ключові слова: менеджмент, підривні технології; мотивація; соціальний захист; цінності.

Актуальність. Технологічний розвиток останніх десятиліть вносить корективи в життя:

- ✓ людини (виживання, збільшення матеріальних статків, всебічний розвиток особистості, самореалізація через служіння іншим людям),
- ✓ бізнесу (класичний менеджмент поступається управлінню в стилі коучінг),
- ✓ суспільства (власність: поступова рівність всіх форм, праця: від фізичної до інтелектуальної, родина: від найвищих призначень до повного знецінення).

Отже, нові виклики змінюють класичну систему менеджменту.

Аналіз останніх досліджень за темою. Питанням дослідження трансформації менеджменту займаються вітчизняні та закордонні вчені [1-7]. Але посилення негативних