Баранова Наталья Аркадьевна
канд. экон. наук, профессор
Рыбалкин Максим Борисович
студент
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170752

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ В УСЛОВИЯХ СОКРАЩЕНИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРОВ

Аннотация: *управление продуктовым портфелем является одной из важнейших задач стратегического менеджмента компании и помогает ей планировать «будущее» продуктов, принимать актуальные и своевременные управленческие решения, а также рационально распределять ресурсы между направлениями своей деятельности. В условиях быстроменяющейся внешней среды, компании сталкиваются с сокращением «жизни» товара внутри своего портфеля. На этом фоне классические инструменты анализа и управления продуктовым портфелем становятся неактуальными и неадаптированными, и возникает необходимость в поиске новых. Для проведения данного исследования применялись общенаучные и специальные методы. Результатом проведенного исследования явилась систематизация результатов анализа ограничений классических инструментов и обоснования использования современных инструментов для гибкого управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ.*

Ключевые слова: *продуктовый портфель, жизненный цикл товара, портфельный анализ, портфельные матрицы, управление портфелем.*

«Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это период существования товара с момента его появления на рынке до ухода с рынка» [2, с. 88] или, другими словами, определенный период времени, в течение которого товар обращается на

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

рынке и пользуется спросом у покупателей. Оригинальная теория/концепция жизненного цикла товара была представлена в 1956 году Теодором Левиттом.

«Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) занимает ключевое место в стратегическом и операционном управлении, отражая динамику изменения рыночного состояния продукта от момента его разработки до снятия с производства» [7, с. 33] и является одним из ключевых методов портфельного анализа.

Согласно концепции ЖЦТ, товар проходит несколько этапов в течение своей «жизни», основные из которых: внедрение; рост; зрелость и спад. На рисунке 1 представлена графическая визуализация этапов ЖЦТ.



Рис. 1. Этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ)

Основные характеристики этапов жизненного цикла товара и типичные ответные реакции производителей отражены в таблице 1.

Таблица 1

Жизненный цикл товара: основные характеристики
и типичные ответные реакции производителей [3, с. 73]

Показатели	Этап внедрения	Этап роста	Этап зрелости	Этап спада
Характеристики				
Сбыт	Слабый	Быстро растушуй	Медленно растущий	Падающий
Прибыль	Ничтожно мала или отсутствует	Максимальная	Падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие или консерваторы

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Неравномерное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая высокая	Возрастающая
Товар	Основной Вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Отдельные товары, не потерявшие перспективы

«Высокая конкуренция на рынке сокращает жизненный цикл продукции, что требует от предприятий получения прибыли в более сжатые сроки» [5, с. 160]. Сокращение жизненного цикла товара – это уменьшение времени пребывания продукта на рынке, что связано с изменениями, как в целом в экономике, так и в потребительском поведении, а именно:

– научно-технический прогресс ускоряет весь цикл НИОКР, сокращая сроки разработки и выводя новые поколения товаров на рынок чаще, чем раньше;

– гиперконкуренция характеризуется большим количеством «игроков», низкими барьерами входа и быстрым копированием инноваций. «Формированию гиперконкуренции способствовал фактор ускорения бизнес-процессов. За изменениями культуры производства во многих корпорациях стоит так называемое сжатие времени» [8, с. 93];

– цифровизация каналов сбыта дает производителям мгновенную обратную связь через маркетплейсы, позволяя запускать тестовые партии вместо многолетних разработок и быстро масштабировать успешные продукты. «Если ранее бренды могли выводить новый товар на рынок и продавать его в течение 10–20 лет без изменений, то сегодня онлайн-каналы и маркетплейсы заставляют их быстрее реагировать на запросы, что, еще больше ускоряет обновление ассортимента» [4, с. 1]. «Поведение потребителей резко изменилось за последние

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

несколько лет благодаря стремительному развитию электронной коммерции. Если раньше посещение магазина было преобладающим способом совершения покупок, то сегодня онлайн-покупки уже стали предпочтительным способом совершения покупок для потребителей во всем мире» [6; с. 1];

– изменение потребительского поведения проявляется в снижении лояльности к брендам, ориентации на характеристики товара и процесс покупки, а также в росте импульсивных покупок и быстрой потере интереса. Эти изменения сокращают фазу зрелости ЖЦТ;

– мода – фактор, отражающий изменчивость общественных вкусовых предпочтений. Выход товара из моды могут стимулировать сами производители, подталкивает покупателя купить новый, т.е. искусственно сокращает ЖЦТ;

– запланированное устаревание – стратегия намеренного ограничения срока службы товара с целью стимулирования повторных покупок, что позволяет компаниям обеспечивать стабильный сбыт и увеличивать прибыль за счет сопутствующих товаров и услуг [1, с. 9].

В таблице 2 систематизированы факторы сокращения и их влияние на этапы ЖЦТ.

Таблица 2

Влияние факторов сокращения на ЖЦТ

Фактор сокращения ЖЦТ	Механизм влияния	Эффект влияния на ЖЦТ	Этап ЖЦТ
Научно-технический прогресс	Ускорение НИОКР, сокращение сроков разработки	Товар устаревает раньше насыщения рынка	Зрелость
Гиперконкуренция	Низкие барьеры входа, быстрое копирование	Вывод на рынок сжимается до месяцев	Внедрение, рост
Цифровизация каналов сбыта	Онлайн-торговля ускоряет распространение информации о товаре	Тестовые партии вместо долгой разработки	Внедрение
Изменение поведения потребителей	Нетерпеливость, фокус на процессе покупки	Рост импульсивных покупок, быстрая потеря интереса	Зрелость
Мода	Изменчивость вкусов	Производитель искусственно «отменяет» коллекцию	Зрелость, спад
Запланированное устаревание	Намеренно заложенный срок службы	Принуждение к повторной покупке	Зрелость, спад

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Компания может управлять жизненным циклом своего товара. «Управление жизненным циклом товаров (ЖЦТ) в продуктовом портфеле является ключевым стратегическим инструментом в конкурентной борьбе на рынке» [9, с. 387]. Наиболее известными инструментами управления жизненным циклом товара являются портфельные матрицы, которые позволяют переводить положение продукта на кривой ЖЦТ в конкретное управленческое решение. Портфельные матрицы помогают проанализировать продуктовый портфель компании и наиболее рационально распределить ресурсы между бизнес-единицами, диверсифицировать риски и формировать стратегию для каждой бизнес-единицы исходя из ее потенциала и доходности. При этом классические матрицы портфельного анализа представляют собой статичное изображение портфеля и не отслеживают движение товаров.

В таблице 3 систематизированы ограничения использования классических портфельных матриц для управления продуктовым портфелем в современных условиях.

Таблица 3

Ограничения использования классических инструментов (портфельных матриц) для управления продуктовым портфелем в современных условиях

Инструмент (матрица)	Ограничение	Обоснование ограничения
Матрица BCG	Статичность, пересмотр осуществляется редко	Оценка по годовым данным о доле рынка и темпах роста объема продаж
Матрица GE/McKinsey	Статичность, долгий сбор и обработка данных	Сбор и взвешивание множества факторов занимает месяцы, а пересматриваются раз в год или квартал
Модель ADL/LC	Строгая привязка к кривой ЖЦТ	Стратегия привязана к последовательной смене этапов жизненного цикла отрасли
Матрица Ансоффа	Статичность, пересмотр осуществляется редко	Стратегии роста рассчитаны на годы
Матрица Shell/DPM	Статичность, пересмотр осуществляется редко, долгий сбор и обработка данных	Ориентация на 10–15-летние прогнозы
Матрица Хофера/Шендела	Статичность, строгая привязка к кривой ЖЦТ	Требует одновременного наличия бизнесов на разных этапах жизненного цикла для распределения

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Таким образом, ограничения использования классических инструментов (портфельных матриц) для управления продуктовым портфелем в современных условиях сводятся к трем группам:

– статичность и редкая частота пересмотра (матрицы BCG, Ансоффа, Shell/DPM);

– строгая привязка к кривой ЖЦТ (матрицы ADL/LC, Хофера/Шендела);

– длительный сбор и обработка данных (матрицы GE/McKinsey, Shell/DPM).

Из-за сокращения жизненного цикла товаров классические инструменты анализа и управления продуктовым портфелем в современных условиях являются слабо адаптированными, так как разрабатывались в другое время и для других рыночных условий. В условиях сокращения жизненного цикла товаров, когда внешняя конъюнктура меняется быстро, для управления продуктовым портфелем стали использоваться гибкие инструменты, способные закрыть эти ограничения, среди них:

– Agile Portfolio Management – это подход, при котором стратегия компании разбивается на крупные инициативы (epics) и гибко распределяется между командами. Планирование осуществляется короткими итерациями, а состав портфеля может пересматриваться каждый квартал с учетом полученной обратной связи. Благодаря этому команды сохраняют автономию, оставаясь согласованными с целями бизнеса. Принципы Agile (итеративность, гибкость, частые релизы) распространяются на уровень портфеля;

– Lean Portfolio Management (LPM) – методология, входящая в фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework). LPM ориентирована на поток создания ценности (value stream), бюджетирование не под проекты, а под постоянные команды, а также на частый пересмотр приоритетов с опорой на реальные результаты. Это позволяет крупным компаниям сохранять гибкость при масштабировании. В связи с этим в рамках Lean Portfolio Management (LPM) рекомендуется: внедрять короткие циклы поставки и регулярные обратные связи с клиентами; де-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

централизовать принятие решений на уровне команд; регулярно пересматривать метрики и стратегию портфеля, а не полагаться на статичный годовой план.

Философской основой для обоих подходов является Lean Agile. Если Agile Portfolio Management и Lean Portfolio Management (LPM) – это то, как управлять портфелем, то Lean Agile – это то, почему и на каких принципах это управление должно строиться. Подход Lean Agile позволяет решить проблему статичности и «неповоротливости» классических матриц BCG, Ансоффа, GE/McKinsey и Shell/DPM. Децентрализация решений снижает задержки и ускоряет получение обратной связи от клиентов. Вместо разработки большого полностью готового продукта, команды разрабатывают MVP (Minimum Viable Product). Это помогает не тратить лишние ресурсы, если окажется, что продукт не нужен рынку и быстро сменить стратегию.

Для отслеживания реализации стратегии эксперты предлагают использовать Agile-Stage-Gate. Согласно этому подходу, проект делится на ключевые точки, по достижению которых принимается решение о его продолжении или закрытии. Agile-Stage-Gate также помогает «отвязать» товар от кривой ЖЦТ, так как решение о будущем товара и его текущей стадии принимается при достижении точки в проекте, а не по привязке к стадии жизненного цикла. Это решает проблему строгой привязки к кривой ЖЦТ, для матриц ADL/LC и Хофера/Шендела.

В таблице 4 показаны современные инструменты управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ.

Таблица 4

Современные инструменты управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ

Инструмент	Решаемая проблема	Матрицы, для которых актуально	Механизм решения
Agile Portfolio Management	Статичность, редкая частота пересмотра	BCG, Ансоффа, Shell/DPM	MVP и децентрализация решений вместо разработки законченного продукта
Lean Portfolio Management		BCG, GE/McKinsey, Ансофф, Shell/DPM	Короткие циклы, регулярный пересмотр вместо годового плана

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Agile-Stage-Gate	Жесткая привязка к графику ЖЦТ	ADL/LC, Хофера/Шендела	Решения принимаются по достижению точек в проекте, а не по стадии ЖЦТ
Инструменты искусственного интеллекта	Долгий сбор и обработка данных, ограниченное число факторов	Для всех матриц	Анализ всех данных о продукте вместо нескольких индексов

Следует также отметить, что особенностью классических портфельных матриц является ограниченное число используемых факторов. Например, матрица BCG для управления продуктовым портфелем опирается всего на два параметра – относительную долю рынка и темпы роста объёмов продаж. Матрица McKinsey пыталась решить проблему ограниченности с помощью комплексных индексов, но и она сохраняет определённые рамки. Эту проблему способно решить внедрение искусственного интеллекта: благодаря анализу больших объёмов информации решение о стратегии продукта может приниматься не на основе нескольких индексов, а с учётом всей имеющейся информации о продукте или бизнесе. Кроме того, ИИ позволяет преодолеть медлительность сбора и обработки данных, необходимых для принятия решений.

Ограниченность классических матриц проявляется и в характере оценки: двумерные и трёхмерные модели упрощают реальность, отбрасывая множество переменных, которые могут иметь решающее значение, – скорость технологических изменений, устойчивость цепочек поставок, регуляторные риски, поведенческие паттерны потребителей. В результате решение может выглядеть обоснованным формально, но не учитывать существенные для бизнеса обстоятельства. ИИ меняет сам подход: вместо сведения реальности к двум-трем осям он обрабатывает десятки и сотни параметров, выявляя неочевидные взаимосвязи, и при этом не заменяет управленческое суждение, а дополняет его.

Отдельно стоит отметить фактор времени. Классические матрицы предполагают периодический пересмотр портфеля – как правило, раз в квартал или раз в год, тогда как рыночная ситуация может меняться еженедельно. ИИ позволяет осуществлять мониторинг в режиме реального времени и оперативно сигнализировать об изменениях, сокращая временной лаг между возникновением изме-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

нения и реакцией на него. Таким образом, внедрение искусственного интеллекта решает сразу две задачи: преодолевает ограниченность факторного анализа и ускоряет принятие решений.

Таким образом, сокращение жизненного цикла товаров превратило управление продуктовым портфелем из статичной процедуры распределения ресурсов в динамическую задачу, требующую одновременного учета разнонаправленной динамики спроса на разных стадиях жизненного цикла товаров. Более того, в условиях сжатых сроков прибыльности товаров цена неверного портфельного решения возрастает многократно, а баланс между поддержкой зрелых позиций и инвестициями в новые товары/направления бизнеса становится критическим фактором конкурентоспособности.

Список литературы

1. Авруцкая, С. Г. Запланированное устаревание, инновации и устойчивое развитие / С. Г. Авруцкая // Компетентность. – 2019. – № 7. – URL: https://base.garant.ru/481276731/ (дата обращения: 10.10.2026). – Текст : электронный.

2. Баранова, Н. А. Маркетинг : учеб. пособие / Н. А. Баранова. – Костанай : Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2021. – 170 с.

3. Баранова, Н. А. Менеджмент и маркетинг (маркетинг) : учеб. пособие / Н. А. Баранова. – Костанай : Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2024. – 124 с.

4. Бобровская, М. Почему жизненный цикл товаров в FMCG стремительно сокращается / М. Бобровская // РБК Компании. – 2026. – URL: https://companies.rbc.ru/news/1bmVeefQQf/pochemu-zhiznennyij-tsikl-tovarov-v-fmcg-stremitelno-sokraschaetsya/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

5. Зимин, А. С. К вопросу реализации маркетинговой товарной стратегии фирмы / А. С. Зимин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 4 (145). – С. 159–166. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.01.020.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

6. Ковалева, И. А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? / И. А. Ковалева, А. А. Канке // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-potrebitelskogo-povedeniya-ili-pochemu-pokupateli-vybirayut-onlayn (дата обращения: 09.10.2026). – Текст : электронный.

7. Саркисов, С. Е. Управление жизненным циклом продукта в условиях динамичного рыночного развития: концептуальные подходы и эмпирический анализ / С. Е. Саркисов // Актуальные исследования. – 2025. – № 12 (247). – URL: https://apni.ru/article/11580-upravlenie-zhiznennym-ciklom-produkta-v-usloviyah-dinamichnogo-rynochnogo-razvitiya-konceptualnye-podhody-i-empiricheskij-analiz (дата обращения: 02.10.2026). – Текст : электронный.

8. Субботин, А. А. Гиперконкуренция и основные направления стратегии западноевропейских глобальных компаний / А. А. Субботин // Актуальные проблемы Европы (АПЕ). – 2006. – № 2. – С. 92–110. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/giperkonkurentsiya-i-osnovnye-napravleniya-strategii-zapadnoevropeyskih-globalnyh-kompaniy (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

9. Управление продуктовым портфелем как направление маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Фокина, Н. К. Савельева, А. А. Созинова, Е. А. Березина // КЭ. – 2025. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-produktovym-portfelem-kak-napravlenie-marketingovoy-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 15.10.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)