

Беспалюк Христина Мирославівна,
аспірант кафедри менеджменту організації
Національного університету «Львівська політехніка»;
Ілів Ірина Михайлівна,
аспірант кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»

КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПРИЛАДОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено аналіз методів управління бізнес-портфелем. Запропонований методичний підхід до аналізу товарного асортименту приладобудівного підприємства. На основі результатів комплексного дослідження сформульовано рекомендації щодо зміни асортиментної структури всередині бізнес-портфеля та покращенні його прибутковості.

Ключові слова: бізнес-портфель, ABC-XYZ-аналіз, товарний асортимент, «лійка продаж», життєвий цикл продукції.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день можна спостерігати, що на вітчизняних підприємствах проблема управління бізнес-портфелем не розглядається. Це спричинено відсутністю чітких завдань і стратегії розвитку підприємства, поганою організацією системи збуту, низькою інноваційною активністю, вузьким застосуванням маркетингу, відсутністю відділу логістики або трактування його завдань лише в контексті доставки продукції, відсутністю аналітичного аналізу ринків збуту та індивідуального підходу до роботи з клієнтами, що призвело до втрати останніх, зниження обсягів виробництва, погіршення конкурентоспроможності продукції як на вітчизняних, так і на світовому ринках і, як результат, банкрутства багатьох сучасних підприємств.

Визначення бізнес-портфеля підприємства в науковій літературі висвітлено недостатньо. Не існує узгодженого трактування цього поняття, що пов'язано з різними поглядами на сутність бізнесу. Деякі автори у своїх працях ототожнюють такі поняття, як «бізнес-портфель» та «портфель замовлення», і вживають значення останнього більшою мірою до визначення інноваційної продукції, а не всього товарного асортименту підприємства. На нашу думку, поняття «бізнес-портфель» є ширшим, ніж поняття «портфель замовлення». Також потрібно зазначити, що на цей момент мало розроблено методів формування прибуткового бізнес-портфеля, недостатньо висвітлено критерії, за якими повинна здійснюватися його оптимізація. Бажаними явищами є розроблення та адаптація конкретних методів дослідження для покращення бізнес-портфеля на перспективу, зокрема таких, як ABC-XYZ-аналіз.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності, що властиві диверсифікованому підприємству. Якщо підприємство займається виробництвом одного виду продукції, то коректніше говорити про товарний асортимент підприємства, розглядати його ширину, глибину. Тобто якщо підприємство займається одним видом діяльності, то можна стверджувати, що в нього монобізнес-портфель, або товарний асортимент. Але потрібно розглянути такий випадок, коли підприємство має один напрямок діяльності, але його асортимент можна розглядати як

бізнес-портфель із різними стратегічними бізнес-одинацями (далі – СБО), оскільки вони зорієнтовані на різних груп споживачів (наприклад, широкий загал і VIP-клієнти), мають різну географію виробництва і збуту (окремі заводи, окремі магазини), різних конкурентів, оскільки зорієнтовані на різні ринки чи сегменти ринку, відповідно відрізняються маркетинговою політикою та логістичним обслуговуванням (окремі сайти для певних товарів, різні канали комунікацій, вищий та нижчий рівні обслуговування для різних товарів і т. д.).

Методи управління бізнес-портфелем залежать від рівня управління:

– методи генерації та аналізу альтернатив, SWOT – аналіз і портфельний аналіз – на корпоративному рівні (коли аналізуються загальна стратегія бізнес-портфеля чи різних бізнес-портфелів корпорації);

– методи портфоліо-аналізу можуть використовуватися на бізнес-рівні, якщо кількість СБО, які аналізуються, є незначною (оптимально 4-12 од. аналізу): матриці Бостонської консалтингової групи, матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик», модель «Шелл» – DPM та ін.;

– STP-аналіз, ABC-XYZ-аналіз, ранжування за рентабельністю, метод відношення товарів до різних етапів життєвого циклу – на бізнес- та товарному рівні (коли аналізуються ширина і глибина товарного асортименту всередині СБО);

– економіко-математичне моделювання тощо.

Ці методи ґрунтовно описані у працях таких учених: Дмитрієва І.А. [1], Ілляшенка С.М. [2], Кіндрацької Г.І. [3], Корінько М.Д. [4], Крикавського Є.В. [5], Чухрай Н.І. [6] та ін.

Та потребує доповнення комплексний підхід до управління бізнес-портфелем підприємства, який би полягав у можливій інтеграції відомих методів аналізу, у той самий час урахував індивідуальні особливості досліджуваного підприємства та галузі, у якій воно працює.

Метою роботи є проведення комплексного дослідження бізнес-портфеля ПП «НВПІ «Спаринг-Віст Центр» для покращення його товарної політики. Для цього було поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати методи дослідження бізнес-портфеля підприємства.
2. Сформулювати методичний підхід до управління бізнес-портфелем приладобудівного підприємства.
3. Адаптувати методику ABC-XYZ-аналізу до особливостей діяльності ПП «НВПІ «Спаринг-Віст Центр».

Виклад основного матеріалу. Метод (від грец. «шлях через») – це систематизована сукупність кроків, дій, які необхідно здійснити для вирішення поставлених завдань, або досягнення поставленої мета [7]. Сукупність однорідних методів прийнято вважати методичним підходом. Метод може виражатися в конкретному алгоритмі. Методика – конкретизація методу у формі інструкцій, правил, дій, чіткого опису способів існування [8, с. 351].

Методичний підхід до управління бізнес-портфелем полягає у способах та прийомах переходу його з поточного у перспективний стан. Перспективний бізнес-портфель вміщує СБО, з якими підприємство планує функціонувати в майбутньому. Перспективний бізнес-портфель є оптимальним, якщо задовольняє певні критерії оптимізації: максимальну прибутковість бізнес-портфеля, стратегічні бізнес-одинаці перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Методичний підхід до аналізу бізнес-портфеля приладобудівного підприємства

полягає у здійсненні таких етапів дослідження:

1. Проаналізувати поточний бізнес-портфель підприємства у розрізі відношення його складових до різних етапів життєвого циклу.
2. Здійснити інтегрований ABC-XYZ-аналіз приладів, які виготовляє підприємство.
3. Дати рекомендації за напрямками спрямування інвестицій для покращення асортиментної структури всередині бізнес-портфеля підприємства.

Науково-виробниче приватне підприємство «Спаринг-Віст Центр» було створене науковцями воєнно-промислового комплексу колишнього СРСР, які мали на меті налагодити випуск сучасних, надійних, точних і в той самий час конкурентоспроможних приладів та систем радіаційного контролю.

На сьогоднішній день колектив підприємства працює в галузі приладобудування вже вісімнадцятий рік, здійснюючи повний цикл науково-виробничої діяльності: від розроблення – до серійного випуску власної продукції – сучасних компактних приладів та систем радіаційного контролю, відомих як прилади торгової марки «ЕКОТЕСТ».

У доробку підприємства у 2009 році було десять моделей та сім модифікацій приладів радіаційного контролю:

- 1) прилад для санітарної дозиметрії та екології, пошукових задач МКС-07 «ПОШУК»;
- 2) прилад для санітарної дозиметрії та екології, пошукових задач РКС-01 «СТОРА» (його модифікація – прилад РКС-01 «СТОРА-ТУ», оснащений телескопічною штангою);
- 3) прилад для санітарної дозиметрії та екології, цивільного захисту та навчального призначення МКС-05 «ТЕРРА»;
- 4) прилад для індивідуальної дозиметрії ДКГ-21 «EcotestCARD»;
- 5) автоматизованої системи індивідуального дозиметричного контролю АСІДК-21;
- 6) прилад для цивільного захисту та армії МКС-У (його модифікація для служб пожежної охорони МКС-У – спеціальний комплект, оснащений кріпленням приладу на ремені, що дозволяє оператору вільно маніпулювати руками);
- 7) індивідуальної дозиметрії та пошукових задач ДКС-02 «КАДМІЙ» (його модифікації – ДКС-02П «КАДМІЙ» та ДКС-02ПН «КАДМІЙ» (радіаційний пейджер));
- 8) блоки детектування БДБГ-09 – гамма-випромінювання (їх різновиди: БДПН-07 – нейтронного випромінювання та БДПА-07 – альфа-випромінювання);
- 9) інформаційні табло ІТ-09 (його модифікація – ІТ-09Т, оснащена додатково відображенням часу і температури);
- 10) прилад для побутового використання МКС-05 «ТЕРРА-П».

Базовий бізнес-портфель підприємства складається з двох СБО: прилади професійного використання (1-9) та прилад побутового використання (10). МКС-05 «ТЕРРА-П» вийшов на ринок у 2004 р., обсяги його реалізації незначні, але тенденція на ринку має позитивний характер. Таким чином, аналізувати лише дві СБО, які знаходяться в різних кількісних і вартісних категоріях, на цей час недоцільно. Для аналізу поточного бізнес-портфеля ПП «НВП «Спаринг-Віст Центр» проаналізуємо динаміку обсягів реалізації всієї продукції (1-10) підприємства та часу виходу її на ринок.

Як видно з таблиці 1, найбільші прирости в обсязі реалізації мають професійні прилади: МКС-07 «ПОШУК», МКС-У, МКС-05 «ТЕРРА». Вони є лідерами серед асортименту товарів підприємства і перебувають на найвищій стадії зростання. Слід зазначити, що ці прилади часто закуповують через тендери. Тому ситуація з часом може

змінитися, якщо не буде державних закупівель. Попит на них може стабілізуватися в міру насичення ринку, тоді вони перейдуть на стадію зрілості, на якій зараз є прилади, що вже впродовж семи років в основному використовуються для вимірювання радіаційного забруднення металобрухту – РКС-01 «СТОРА» та РКС – 01 «СТОРА-ТУ».

Таблиця 1 – Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства, (розраховано авторами за даними підприємства)

Дата виходу на ринок	Продукція	Обсяг реалізації продукції за 1-ше півріччя 2009 р., грн	Частка в сумарному обсязі реалізації за 1-ше півріччя 2008 р., %	Обсяг реалізації продукції, 1-ше півріччя 2010 р., грн	Частка в сумарному обсязі реалізації за 1-ше півріччя 2009 р., %	Приріст обсягу реалізації, %	Стадії життєвого циклу
20.02. 2002 р.	МКС-05 «ТЕРРА»	442129,50	39,73	1012003,77	45,18	128,89	Зростання
20.02. 2004 р.	МКС-05 «ТЕРРА-П»	136331,42	12,25	298031,09	13,30	118,61	Зростання
19.04. 2000 р.	РКС-01 «СТОРА»	47654,89	4,28	81438,83	3,64	70,89	Зрілість
19.04. 2000 р.	РКС-01 «СТОРА-ТУ»	138525,10	12,45	222280,39	9,92	60,46	Зрілість
04.11. 1999 р.	МКС-07 «ПОШУК»	172755,96	15,52	438028,6	19,55	153,55	Зростання
04.11. 1999 р.	ДКС-02П «КАДМІЙ»	17646,00	1,59	16184,75	0,72	-8,28	Насичення
6.07. 1998 р.	ДКС-02 «КАДМІЙ»	15308,10	1,38	0,00	0,00	0,00	Вихід з ринку
10.10. 2003 р.	ДКГ-21 «EcotestCARD»	78289,50	7,04	42489,75	1,90	-45,73	Насичення
19.12. 2004 р.	БДБГ-09 – гамма-випромінювання	20073,99	1,80	20109,6	0,90	0,18	Виведення на ринок
24.10. 2000 р.	МКС-У і МКС-У пожежн.	44048,49	3,96	106953	4,77	142,81	Зростання
20.02. 2006 р.	БДПА-07-альфа-випромінювання	0,00	0,00	2516,4	0,11	0,00	Виведення на ринок
Сума		1112762,95	100,00	2240036,18	100,00	101,30	

Аналіз бізнес-портфеля підприємства стосовно його складових до різних етапів життєвого циклу може надати багато корисної інформації, але він не враховує кількісних характеристик асортименту. Тому для детальнішого дослідження ми застосували метод АВС-аналізу.

Традиційно АВС-аналіз застосовують у логістиці для вирішення питань власного чи стороннього виробництва деталей та комплектуючих. Також можна використовувати цей метод для поділу клієнтів на більш та менш важливих і відповідного розроблення для кожної з виділених груп окремої маркетингової політики. Застосування методики АВС-аналізу може використовуватися для управління товарним асортиментом, але перш ніж його проводити, потрібно поставити запитання: «який результат ми хочемо одержати?». Існують методи ранжування товарного асортименту зі зниження показника

рентабельності. За цим методом можна побачити найменш прибуткові позиції товарного асортименту і в подальшому рекомендувати вивести їх із ринку. Але в цьому методі не буде враховано життєвого циклу кожної позиції (наприклад, перебуваючи на стадії виходу на ринок, продукт може мати низький показник рентабельності, але бути перспективним) та неможливо буде розробити комплекс рекомендацій для різних груп товарів, оскільки для цього потрібна побудова матричної структури, яку одержують у результаті портфельного аналізу чи інтегрованого АВС-XYZ-аналізу. У межах цього дослідження автори використовували інтегрований метод АВС-XYZ-аналізу для обґрунтування рекомендацій щодо розподілу інвестицій для покращення асортиментної структури бізнес-портфеля підприємства.

АВС-аналіз спирається на правило Паретто: 20% асортименту забезпечує 80% прибутку. Для віднесення кожної з позицій асортименту до групи А, В чи С скористаємося розрахунковим показником [5, с. 341-342]:

$$V_j = \frac{\sum_i C_{i,j} - \sum_i C_{i,j-1}}{\sum_i N_{i,j} - \sum_i N_{i,j-1}}, \quad (1)$$

де індекси « j » і « $j-1$ » означають відповідно граничні значення цих показників двох суміжних груп (А і В, В і С). Для групи А значення показника з індексом « $j-1$ » дорівнюють нулю.

Інтервали цього показника відповідають встановленим інтервалам:

$$VA > 3,0; 0,7 \leq VB \leq 3,0; VC < 0,7.$$

У ході проведеного аналізу автори зіткнулися з тим, що проранжований за вартісною характеристикою (внесків у товарооборот) асортимент підприємства починався з групи В (« $j-1$ » = 0), далі переходив у А (« $j-1$ » у даному випадку не дорівнював «0»), а відповідав попередньому показнику групи В), далі знову переходив у В (« $j-1$ » перераховувався до попереднього показника групи А) і закінчувався групою С (« $j-1$ » перераховувався до попереднього показника групи В). У практиці використання АВС-аналізу існують випадки, коли асортимент підприємства може складатися лише з якоїсь однієї чи двох груп або, навпаки, потребує введення додаткової групи D. Це все свідчить про особливості окремого асортименту певного підприємства і неможливість повністю формалізувати той чи інший метод аналізу.

Групи А виявилися 12,5% асортименту; В – 12,5% і найчисленніша С – 75%. Отже, асортимент підприємства характеризується певною негармонійністю у кількісно-вартісних характеристиках, у структурі переважає група С (велика кількість забезпечує низьку вартість) і забирає лівову частку загальних інвестицій. Для покращення інвестиційної політики було проведено додатково XYZ-аналіз. Результати АВС-XYZ-аналізу наведені в таблиці 2.

У традиційному розумінні поділ асортименту на XYZ-аналіз здійснюється на основі диференціації рівня точності прогнозу споживання на високий (група X), середній (група Y) та низький (група Z). У результаті агрегованого АВС-XYZ-аналізу виділяють зону JIT-постачання, яка дозволяє сформулювати подальшу стратегію постачання. У товарній політиці, яка насамперед націлена на збут продукції, поділ на XYZ-групи будемо здійснювати, враховуючи час виконання замовлення. Надання бальної оцінки може здійснюватися за допомогою експертного методу, або дослідник може присвоїти

ці оцінки, спираючись на точні терміни виконання замовлення, які задекларовані на підприємстві.

Таблиця 2 – Інтегрований АВС-XYZ-аналіз,
(розраховано авторами за даними підприємства)

Модель	Річний обсяг реалізації, грн, 2010 р.	Частка за вартістю Сі, %	Сума Сі	Загальна кількість, шт., 2010 р.	Частка за кількістю Ні, %	Сума Ні	Vj	А В С	Оцінка швидк. викон. замовл., бали	Х У Z
МКС-05 «ТЕРРА»	2853186	23,55	23,55	2056	33,32	33,32	0,706661	В	10	Х
МКС-У	2649024	21,86	45,41	178	2,88	36,21	7,5782699	А	7	У
МКС-07 «ПОШУК»	1683754	13,90	59,31	243	3,94	40,15	5,2406906	А	3	Z
ДКГ-21 «EcotestCARD»	1612954	13,31	72,62	1170	18,96	59,11	0,7020051	В	8	У
МКС-05 «ТЕРРА-П»	1513443	12,49	85,11	1973	31,98	91,09	0,3906098	С	10	Х
ІТ-09Г	466398	3,85	88,96	43	0,70	91,78	0,5000852	С	2	Z
РКС-01 «СТОРА-ТУ»	376621	3,11	92,07	226	3,66	95,45	0,5352159	С	9	Х
БДБГ	325329	2,68	94,75	27	0,44	95,88	0,6018588	С	5	У
РКС-01 «СТОРА»	208092	1,72	96,47	197	3,19	99,08	0,5967485	С	9	Х
АСІДК	174225	1,44	97,91	23	0,37	99,45	0,6268785	С	9	Х
МКС-У пожежн.	158591	1,31	99,22	15	0,24	99,69	0,6553746	С	6	У
БДПН	31542	0,26	99,48	5	0,08	99,77	0,6604702	С	5	У
БДПА	24411	0,20	99,68	7	0,11	99,89	0,6635732	С	5	У
ДКС-02 П «КАДМІЙ»	17978	0,15	99,83	3	0,05	99,94	0,6664172	С	4	У
ДКС-02 ПН «КАДМІЙ»	10978	0,09	99,92	2	0,03	99,97	0,668106	С	4	У
ІТ-09	10080	0,08	100,0	2	0,03	100,0	0,6696108	С	2	Z
Сума	12116606	100,00		6170	100,00					

Швидке виконання замовлення на ПП «НВП «Спаринг-Віст Центр» можливе для технологічно менш складних приладів, комплектуючі та деталі до яких в основному постачаються з України, Росії і країн пострадянського простору. Помірна тривалість виконання замовлення полягає також в особливостях постачання та складності виробництва. Значна тривалість виробництва зумовлюється необхідністю постачання комплектуючих із зарубіжжя (наприклад, індикаторів із Тайвані) та кількістю замовлення. Адже прилади професійного призначення, які входять до груп У та Z, здебільшого, реалізуються через тендерні закупівлі значними кількостями, тому на виконання такого замовлення потрібні час та залучення усіх виробничих потужностей. Термін виконання замовлення на прилади групи Х може бути 1 день, якщо вільні виробничі потужності або наявний їх запас на складі, а може сягати і двох тижнів, оскільки, виконуючи замовлення на тендерні закупівлі, підприємство не здатне виготовляти ще маловартісні прилади, тому їх виробництво може бути тимчасово припинене. Створювати значні запаси на високовартісні прилади підприємство не

Розділ 1 Маркетинг інновацій

вважає за потрібне, оскільки це заморожує певну частину фінансових ресурсів, тому на складі в основному є 1-2 високотехнологічних прилади, які чекають на своє замовлення та є виставковими експонатами.

Таким чином, ми поділили асортимент підприємства на XYZ-групи:

1) МКС-05 «ТЕРРА», МКС-05 «ТЕРРА-П», РКС-01 «СТОРА», РКС-01 «СТОРА-ТУ», АСІДК – від 1 до 14 днів (швидка тривалість виконання замовлення – 9-10 б., група X);

2) ДКС-02П «КАДМІЙ», ДКС-02 ПН «КАДМІЙ», МКС-У, МКС-У пожежн., БДБГ, БДПА, БДПН, ДКГ «EcotestCARD» – 15-30 днів (помірна тривалість виконання замовлення – 4-8 б., група Y);

3) IT-09, IT-09T, МКС-07 «ПОШУК» – 31-60 днів (значна тривалість виконання замовлення – 1-3 б., група Z).

На рис. 1 зображена зведена матриця ABC-XYZ-аналізу.

	X	Y	Z
A		МКС-У	МКС-07 «ПОШУК»
B	МКС-05 «ТЕРРА»	ДКГ-21 «EcotestCARD»	
C	МКС-05 «ТЕРРА-П» РКС-01 «СТОРА-ТУ» РКС-01 «СТОРА» АСІДК	БДБГ БДПН БДПА МКС-У пожежн. ДКС-02 П «КАДМІЙ» ДКС-02 ПН «КАДМІЙ»	IT-09T IT-09

Рисунок 1 – Зведена матриця ABC-XYZ-аналізу

На основі одержаної матриці зведеного ABC-XYZ-аналізу можемо сформулювати ряд рекомендацій:

Як бачимо, існує незаповнена ніша AX цієї матриці, тобто можна стверджувати, що на підприємстві на цей час момент не має чіткого лідера продаж в асортименті, виробництво якого не вимагало б значних виробничих потужностей та часу. Таким приладом міг би стати МКС-05 «ТЕРРА» (найвищий обсяг реалізації забезпечується найвищою кількістю продажу, що зумовлює віднесення приладу до групи B). Для цього йому потрібно збільшити обсяги реалізації за допомогою якісної, а не кількісної складової, що, у свою чергу, вимагає витрат на маркетинг (дизайн, упаковка, додаткова реклама) та НДДКР – покращення функціональних характеристик (додаткові функції) та технічного рівня (діапазон випромінювання, чутливість та ін.) приладу, що зможе аргументовано підвищити ціну товару і перевести його до групи A. Також цю нішу могли б зайняти прилади МКС-У (найвищий розрахунковий показник V_j у ABC-аналізі) та МКС-07 «ПОШУК» (найвища ціна реалізації в асортименті підприємства), враховуючи їхню належність до групи A. Для цих приладів необхідно скоротити час виконання замовлення, тобто необхідні зміни в постачанні (пошук альтернативних постачальників, які б змогли забезпечити менший термін поставки), розширити складські потужності та знайти додаткові кошти для виробництва і забезпечення страхового запасу цих приладів не в одиничному екземплярі, як є на цей часмент, а на оптимальному рівні.

Прилад ДКГ-21 «EcotestCARD» знаходиться в «золотій середині» матриці, тому на цей час він не потребує додаткових інвестицій для покращення свого становища. Враховуючи, що прилад перебуває на етапі насичення свого життєвого циклу,

рекомендаціями для нього можуть бути політика «збору врожаю» і за необхідності подальша модифікація.

Прилади ІТ-09Т та ІТ-09 відносяться до найменш популярної групи CZ, але потрібно враховувати, що вони перебувають лише на початкових стадіях життєвого циклу, тому дають підприємству незначні обсяги реалізації. Для переходу їх на стадію зростання ЖЦ потрібні витрати на маркетинг (забезпечення просування на ринку) та частково на логістику. Адже покупець не буде зацікавлений у новому товарі, термін виконання замовлення якого становить 1-2 міс.

Стосовно численної групи CX, то кожен із занесених туди приладів потрібно розглядати поодиночі. МКС-05 «ТЕРРА-П» – це побутовий прилад, який своєю появою диверсифікував бізнес-портфель підприємства, перебуває на стадії зростання життєвого циклу, чим і пояснюється незначний обсяг його продаж, але з позитивною динамікою. Щоб він перейшов до групи В, йому необхідно збільшити продажі в наступному періоді хоча б на 7%. Для цього можна активізувати відділ збуту, запропонувавши йому у роботі з клієнтами застосовувати прийом «лійки продаж». Відомо, що не всі потенційні клієнти стають реальними покупцями продукції. Завдання, які ставляться перед менеджерами з продажу, – залучити максимально можливу кількість потенційних покупців, кваліфіковано провести їх через усі етапи знайомства з товаром, по можливості сприяти якнайменшій втраті клієнтів із переходом у кожний наступний етап. Традиційний формат «лійки продаж» показаний на рисунку 2.

Для того щоб визначити яка частина потенційних покупців стає реальною, на підприємстві було проведено пробне телефонне опитування бази клієнтів, яку надав відділ маркетингу. До бази потенційних клієнтів побутового дозиметра ввійшли: грибники, жінки які займаються домашньою заготівлею ягід, прораби приватних будівництв. Із ста телефонних дзвінків 78 виявилися результативними, тобто люди стали обізнаними з продукцією підприємства і перейшли до категорії перспективних покупців. Втрата клієнтів відбулася через небажання говорити з менеджерами, відсутність у респондентів часу на розмови або неможливість додзвонитися за певними номерами. На цьому етапі клієнтам були дані загальна інформація про прилад і контакти підприємства для подальшого зв'язку. До наступного етапу – проявлення інтересу – дійшло тільки 52% потенційних покупців. Вони проявили зацікавленість у ціні приладу, його функціональних особливостях, гарантіях. Далі 23% змотивованих покупців виявили бажання одержати рахунок. І тільки 8% від початкової кількості клієнтів оплатили рахунок, їм був доставлений прилад, тобто вони стали реальними покупцями. Можна обчислити, що із ста потенційних клієнтів реальним стає кожен 12,5 (100/8). Отже, коефіцієнт закриття операції становить 0,08 (1/12,5). Щоб МКС-05 «ТЕРРА-П» перейшов до групи В, відділу продажу потрібно додатково провести в наступному році хоча б 154 ((1612954 грн – 1513443 грн) / 648грн/од.) продажі. Враховуючи результати опитування, менеджерам у наступному місяці потрібно залучити додатково 1925 (154·12,5) потенційних клієнтів, що вимагатиме великих затрат на маркетингові комунікації.

Іншим напрямком розвитку побутового приладобудування для підприємства є випуск, поряд із МКС-05 «ТЕРРА-П», приладу VIP-класу, який би обґрунтовано високою ціною забезпечив у майбутньому цьому напрямку бізнес-портфеля значні обсяги продаж і поповнення АХ-групи. Позиціонувати основні функції дозиметра можна було б для вимірювання радіоактивності грошових купюр, прикрас. Також він би міг бути додатково оснащений функцією годинника, термометра чи гігрометра,

обов'язково повинен мати презентабельний дизайн [6, с. 90].



Рисунок 2 – Етапи «лійки продаж», (доповнено авторами на основі [9, с. 37])

Прилад РКС-01 «СТОРА» та його модифікація із телескопічною штангою РКС-01 «СТОРА-ТУ» входять до групи СХ. Покупцями цих приладів здебільшого є бруктовики, які зобов'язані законодавством вимірювати рівень радіації в металі. Ці прилади перебувають на етапах зрілості життєвого циклу. Мають доступну ціну порівняно з іншими приладами побутового призначення. Стосовно них можемо порекомендувати змінити зовнішній дизайн, а саме: габарити приладів, оскільки їх розмір завбільшки з цеглину та значна вага не дозволяють їм заволодіти іншими цікавими сегментами ринку (наприклад, заготівельниками лікарських трав). Зміна дизайну може дозволити йому розпочати нову хвилю свого життєвого циклу.

Автоматизована система індивідуального дозиметричного контролю АСІДК-21 – це програмне забезпечення, яке здебільшого продається в комплектах із такими приладами: МКС-У, МКС-07 «ПОШУК», ДКГ-21 «EcotestCARD», є позитивним доповненням до асортименту приладів, використовується в основному на АЕС. Його незначні обсяги реалізації пояснюються разовістю замовлення, оскільки програмне забезпечення використовується довгий період, на відміну від приладів воно не зношується та не потребує ремонту і перевірки. У даному випадку можна покращити рівень функціональності програми, доповнити лінійку приладів, до яких б підходило програмне забезпечення, зробити версії англійською та ін. мовами, щоб вийти на зовнішні ринки.

Стосовно групи СУ, то будемо розглядати також кожен модель приладів окремо. Блоки детектування: БДБГ, БДПА та БДПН з'явилися в бізнес-портфелі підприємства не так давно, перебувають на етапах виходу на ринок. Є доповненнями до приладів: МКС-У, МКС-07 «ПОШУК», ДКС-02 П «КАДМІЙ» і є чутливими відповідно до гамма-, альфа- та нейтронного випромінювання. Таким чином, ці прилади дозволяють підприємству орієнтуватися на вузькоспеціалізовані потреби споживачів. Для покупців приладів професійного призначення потрібно донести інформацію про їх існування через рекламу та статті у спеціалізованих виданнях, участь у виставках з радіаційної безпеки. Менеджерам із продажу приладів МКС-У, МКС-07 «ПОШУК», ДКС-02 П «КАДМІЙ» потрібно щоразу пропонувати до них блоки детектування.

МКС-У пожежний є модифікацією однойменного приладу, позиціонується для використання у рятувальних роботах, оскільки оснащений пило- та вологозахисним

корпусом і кріпленням на поясі, що дозволяє оператору звільнити руки. Завдяки його особливим властивостям, його можна пропонувати для використання у військових операціях та польовому навчанні, було б корисним його оснащення АЕС на випадок аварій. Також такими характеристиками можна було б оснастити МКС-05 «ТЕРРА», який позиціонується підприємством для цивільного захисту, але є значно меншим щодо габаритів.

Базова модель ДКС-02 «КАДМІЙ» був виведений із ринку у 2009 р., тому він не відображений у АВС-аналізі. Його проміжна модифікація ДКС-02П «КАДМІЙ» перебуває на етапі насичення життєвого циклу. Нова модифікація цієї моделі ДКС-02ПН «КАДМІЙ» має додаткову функцію радіаційного пейджерів і тільки виходить на ринок. Оскільки АВС-аналіз не враховує стадій життєвого циклу товару, тому дві модифікації, що перебувають на протилежних етапах життєвого циклу, опинилися в одній групі. Для цієї моделі авторами пропонується тактика «посилення лінії продукту» – виключення деяких асортиментних позицій із продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на тих позиціях, які найбільш вигідні для підприємства. Тобто ДКС-02 «КАДМІЙ» не повертаємо на виробництво; ДКС-02 П»КАДМІЙ» поступово виводимо з ринку в наступному році, замінюючи на ДКС-02 ПН «КАДМІЙ», на який спрямовуємо вивільнені виробничі та фінансові ресурси, забезпечуємо максимальною маркетинговою підтримкою.

На рисунку 3 наведено заходи, які потрібно провести для покращення асортиментної структури бізнес-портфеля підприємства.

	X	Y	Z
A	Заповнити нішу	Інвестиції в логістику	Інвестиції в логістику
B	Інвестиції в маркетинг та НДДКР	Збереження позицій і «збір урожаю»	Ніша може залишатися вільною
C	«Лійка продаж». Інвестиції в маркетинг. Зміна дизайну та габаритів. Вихід на нові ринки чи сегменти ринку	Інвестиції в маркетинг. Вихід на нові ринки чи сегменти ринку. «Посилення лінії продукту»	Інвестиції в маркетинг та логістику

Рисунок 3 – Заходи покращення структури бізнес-портфеля ПП «НВП «Спаринг-Віст Центр» у розрізі зведеної матриці АВС-XYZ-аналізу

Спрямувавши інвестиції у правильне русло, як показано на рис. 3, та провівши певні заходи, можна створити бізнес-портфель підприємства з оптимальною асортиментною структурою. Оптимальний товарний асортимент у бізнес-портфелі підприємства – це сукупність товарів і послуг, кожний елемент якої перебуває на таких стадіях життєвого циклу, що в цілому забезпечують підприємству найвищий рівень прибутковості та перспективу розвитку завдяки включенню інноваційної складової.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управління бізнес-портфелем підприємства є необхідним атрибутом успішного існування підприємства на ринку. Таке управління потребує індивідуального підходу, адже асортимент кожного підприємства є унікальним. Для цього потрібно адаптувати методи аналізу асортименту під особливості діяльності підприємства, розбити аналіз на різні рівні управління (корпоративний, бізнес-рівень та товарний). Результатами аналізу повинні бути прикладні рекомендації для покращення загальних позицій СБО бізнес-портфеля чи асортиментної структури в середині кожної СБО. У цій роботі був наглядно

проаналізований асортимент товарів, які входять до бізнес-портфелю приладобудівного підприємства м. Львова. На товарному рівні управління був проведений інтегрований ABC-XYZ-аналіз. Враховуючи стадії життєвого циклу, на яких перебуває кожний конкретний прилад, було надано рекомендації щодо збільшення його прибутковості та ринкових позицій. Більшість заходів спираються на інтеграцію маркетингу та логістики для досягнення синергійного ефекту позитивних змін.

У наступних роботах будуть запропоновані методи управління бізнес-портфелем на корпоративному та бізнес-рівні. Перспективним є спроба поєднати результати портфоліо- та інтегрованого ABC-XYZ-аналізу. До управління асортименту підприємства у роздрібній торгівлі можна застосовувати методи категорійного менеджменту, які детальніше будуть розглянуті у наступних роботах.

1. Дмитрієв І.А. Формування та оцінювання бізнес-портфеля підприємств автомобільного транспорту : монографія / І.А. Дмитрієв, І.А. Касатонова. – Харків : ХНАДУ, 2010. – 152 с.
2. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2010. – 406 с.
4. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи : монографія. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
5. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
6. Чухрай Н. Інноваційна діяльність в управлінні бізнес-портфелем приладобудівного підприємства / Н. Чухрай, Х.М. Беспалюк // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 1(25). – Донецьк : ДЕГІ, 2008. – С. 85-92.
7. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Метод>.
8. Економічна енциклопедія : у трьох томах / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т.2 – 848 с.
9. Галян С. Практика применення «воронки продаж» / С. Галян // Дистрибуція и логистика. – 2011. – №1(78). – С. 36-41.

К.М. Беспалюк, И.М. Илиев

Комплексное исследование бизнес-портфеля приборостроительного предприятия

В статье проведен анализ методов управления бизнес-портфелем. Предложен методический подход к анализу товарного ассортимента приборостроительного предприятия. На основе результатов комплексного исследования сформулированы рекомендации по изменению ассортиментной структуры внутри бизнес-портфеля и улучшению его прибыльности.

Ключевые слова: бизнес-портфель, ABC-XYZ-анализ, товарный ассортимент, «воронка продаж», жизненный цикл продукции.

К.М. Bespalyuk, I.M. Iliyev

Comprehensive research of business-portfolio of instrument-making enterprise

The analysis of methods of management a business-portfolio is conducted in the article. The methodical going is offered near the analysis of product range of instrument-making enterprise. On the basis of results of complex research recommendations are formulated on the change of assortment structure into a business-portfolio and profitability improvement.

Keywords: business-portfolio, ABC-XYZ-analysys, product range, “sales funnel”, product life cycle.

Отримано 10.01.2012 р.