**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**БЕСПАЛЮК ХРИСТИНА МИРОСЛАВІВНА**

 **УДК 658.8 + 005.932]:681.2**

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ**

**ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Львів – 2014

*Дисертація є рукопис.*

Робота виконана на кафедрі менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор

 ***Чухрай Наталія Іванівна***

 Національний університет «Львівська політехніка», завідувач кафедри менеджменту організацій

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор

 ***Решетнікова Ірина Леонідівна,***

 ДВНЗ «Київський національний економічний

 університет імені Вадима Гетьмана»,

 професор кафедри маркетингу

 кандидат економічних наук, доцент

 ***Олефіренко Олег Михайлович,***

 Сумський державний університет,

 доцент кафедри маркетингу та

 управління інноваційною діяльністю

 Захист відбудеться «5» листопада 2014 р. о 14.00 годині на засіданні Спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4 н.к., ауд. 209-А).

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «2» жовтня 2014 р.

Учений секретар спеціалізованої

вченої ради, к.е.н., доцент Завербний А.С.

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасному ринковому середовищі перед більшістю вітчизняних машинобудівних підприємств виникають завдання планування та реалізації своєї діяльності, які мають дуальний характер. З одного боку, ринок вимагає від виробників диверсифікації діяльності, освоєння промислового та споживчого сегментів ринку. Нерідко перехід на виробництво споживчих товарів є єдиним способом виживання підприємств, які в період адміністративно-планової економіки обслуговували потужний військово-промисловий комплекс. З іншого боку, освоєння нових сфер діяльності вимагає від підприємств значних фінансових інвестицій, які в умовах посткризового періоду важко акумулювати власними силами чи залучити ззовні. Деякі машинобудівні підприємства прийняли стратегічні рішення сконцентруватися на одиничному та дрібносерійному виробництві, звузили товарні асортименти і зменшили кількість бізнес-напрямків для того, щоб не розпорошувати власні ресурси. Таким чином, виникла необхідність в розробленні теоретико-методичних підходів до формування бізнес-портфеля, які були б адаптовані до потреб як великих корпорацій, так і малих та середніх підприємств, які змінюють структуру бізнес-портфеля з наступальною або захисною метою, в залежності від ринкової ситуації та внутрішніх можливостей в умовах гострої обмеженості ресурсів. Оскільки на ринкові тенденції орієнтується маркетинг, а на внутрішні можливості забезпечення змін в структурі бізнес-портфеля – логістика підприємства, то обидві підсистеми управління повинні бути безпосередньо залученні до процесу формування бізнес-портфеля.

Проблемам стратегічного управління бізнес-портфелем присвячені праці таких зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Г. Армстронга, Д. Грізьбі, П. Друкера, Дж. Імбера, Ф. Котлера, Т. Левітта, М. Стала, Р. Портера, У. Руделіуса; та вітчизняних вчених: А. Длігача, І. Дмитрієва, С. Ілляшенка, І. Касатонової, Г. Кіндрацької, О. Олефіренка, Н. Подольчака, А. Старостіної. Розробкою загальнотеоретичних та практичних аспектів управління товарним асортиментом, зокрема маркетинговою товарною політикою та товарною інноваційною політикою займалися такі вчені-економісти: Е. Бузукова, А. Войчак, Ю. Дайновський, М. Корінько, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Л. Лаврентьєва, Л. Ліпич, І, Р. Патора, Ж. Поплавська, І. Решетнікова, С. Сисоєв, І. Скворцов, Н. Чухрай, З. Шершеньова, А. Яковлєв. Роботи цих науковців є теоретико-прикладною основою для поглиблення досліджень процесів формування бізнес-портфеля на засадах маркетингу та інноватики.

Роль маркетингу у формуванні бізнес-портфеля окреслена в літературі в достатньому обсязі, проте логістичні засади цього питання потребують подальшого розвитку. Також потребують доопрацювання етапи формування, методичний підхід до проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля на різних рівнях управління, механізм формування оптимального бізнес-портфеля підприємства. Необхідність вирішення цих завдань зумовили актуальність обраної теми дисертаційної роботи, поставлених мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» «Комплексне забезпечення збалансованого розвитку економічних систем». Матеріали дослідження використано у процесі розроблення держбюджетної науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0110 U001094) при написанні розділу 2 «Визначення організаційно-економічних підходів до управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості» підрозділу 2.3. «Розроблення методичних підходів до узгодження організаційних цілей, цілей маркетингу, логістики та виробництва з цілями інноваційної діяльності учасників ланцюга вартості», у якому автором розроблено ряд рекомендацій щодо логістичного забезпечення формування корисності інноваційної продукції та взаємоузгодження логістичних рішень у системі створення вартості інновацій (акт впровадження від 07.09.2012 р.); госпдоговірної науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» ГД 0427 «Оптимізація взаємодії учасників інноваційного процесу на засадах проектного підходу» (номер державної реєстрації № 0112U007674) при написанні розділу 1 «Теоретичні та практичні засади оптимізації інноваційних процесів на промислових підприємствах» підрозділу 1.3. «Управління бізнес-портфелем інноваційних проектів», зокрема автором розроблено ряд рекомендацій щодо розроблення основних завдань та критеріїв управління бізнес-портфелем інноваційних проектів (акт впровадження від 17.09.2013 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і методико-прикладних рекомендацій щодо формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу та логістики.

Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання.

* розкрити особливості формування бізнес-портфеля на різних рівнях управління, та за допомогою різних підходів;
* доповнити карту інновацій новими складовими цінностей;
* розробити порядок проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля підприємства;
* удосконалити положення щодо формування перспективного бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики;
* доповнити метод ціноутворення на інноваційну продукцію новими етапами;
* розробити технологію формування оптимального бізнес-портфеля підприємства;
* побудувати модель взаємодії системи формування бізнес-портфеля з підсистемами управління підприємством: маркетинговою, логістичною, інноваційною.

*Об’єкт дослідження* – процеси формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств у сучасних умовах господарювання;

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні і прикладні аспекти формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу та логістики.

Інформаційною базою для дисертації послужили праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів з проблем стратегічного управління бізнес-портфелем, маркетингової товарної політики, управління інноваційною діяльністю підприємств; статистичні дані Державного комітету статистики України та матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і розвиток підприємств машинобудування; звітність машинобудівних підприємств України; результати анкетування потенційних споживачів побутових приладів та опитування керівників диверсифікованих приладобудівних підприємств України; нормативно-правові акти; результати авторських досліджень.

*Методи дослідження. У* дисертації використано такі методи дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – під час уточнення сутнісних ознак понять «бізнес-портфель», «поточний та перспективний бізнес-портфель», «товарна номенклатура», «товарна категорія», «формування бізнес-портфеля», «система формування бізнес-портфеля» (підр. 1.1., 1.2., 1.3., 3.2.); статистичний та економічний аналіз – при аналізуванні фінансово-господарської діяльності приладобудівних підприємств Львівської обл. (підр. 2.1., 2.3.); SWOT-аналіз – при аналізі можливостей та загроз ринку та сильних і слабких сторін приладобудівних підприємств (підр. 2.1.); метод експертних оцінок – як основа оцінювання бізнес-напрямків методом портфоліо-аналізу (на базі ПП «НВПП «Спаринг-Віст Центр», підр. 2.3.), та у процесі аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування бізнес-портфеля (підр. 3.3.); методи дедукції, індукції та системного підходу – під час удосконалення методичного підходу до проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля і розроблення алгоритму формування оптимального бізнес-портфеля підприємства (підр. 2.2.), та застосування системного підходу до формування бізнес-портфеля підприємства (підр. 3.2.); економіко-математичне моделювання та метод послідовних наближень – при побудові моделі оптимізації розподілу фінансових ресурсів між видами діяльності (підр. 3.3.); АВС- ХYZ-аналіз та аналіз життєвого циклу товару – при проведенні комплексного аналізу структури бізнес-портфеля приладобудівного підприємства (підр. 2.3.); метод PSM «вимірювання чутливості до ціни» - для встановлення оптимальної ціни на новий товар (підр. 3.1.); графічний метод – для наочного представлення теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи.

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробленні теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо механізму формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу і логістики. До основних елементів наукової новизни слід віднести:

*вперше:*

* розроблено технологію формування оптимального бізнес-портфеля

підприємства, яка враховує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, принципи формування, підходи до управління бізнес-портфелем та економіко-математичні моделі, що передбачають пошук оптимального співвідношення між двома критеріями оптимізації: максимізацією прибутку та мінімізацією ризику;

*удосконалено:*

* підходи до формування бізнес-портфеля: «зверху-вниз» та «знизу-вгору», які,

на відміну від існуючих, враховують основні процеси, пов’язані з освоєнням нових напрямків бізнесу;

* порядок проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеляпідприємства, який,

на відміну від відомих, поєднує методи портфоліо-аналізу, АBC-XYZ-аналізу, метод аналізу життєвого циклу товару, використання яких дає змогуприймати стратегічні управлінські рішення на різних рівнях формування бізнес-портфеля;

* положення щодо формування перспективного бізнес-портфеля підприємства,

що, на відміну від існуючих, розглядає стратегічні альтернативи розвитку ринку та відповідно до них різні напрямки розвитку бізнес-портфеля, виокремлює необхідність маркетингової підтримки та логістичного забезпечення за кожним з напрямків моделювання;

* модель взаємодії системи формування бізнес-портфеля з підсистемами

управління підприємством, що, на відміну від існуючих, враховує не тільки стратегічний, маркетинговий та інноваційний менеджмент, а також логістичне управління. У рамках цієї взаємодії окреслено основні завдання «логістичного забезпечення інновацій» на етапах інноваційного та ринкового циклів.

*набули подальшого розвитку:*

* карта інновацій за Ч. Кімом і Р. Могборном, яка доповнена складовою

цінностей «ціною», що дає змогу більш ретельно спроектувати бізнес-напрямки, які підприємство планує розвивати;

* метод ціноутворення за Ф. Котлером, який, відрізняється тим, що він

доповнений двома етапами, що передують встановленню кінцевої ціни: встановлення базової ціни та введення цінового діапазону, зокрема за допомогою методу вимірювання чутливості до ціни «PSM», згідно якого можна коригувати базову ціну відповідно до обраної стратегії просування інноваційного товару.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні

та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи, доведені до рівня практичних розробок і пропозицій щодо ефективного формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу та логістики.

Результати проведеного в роботі маркетингового дослідження на ринку потенційних користувачів побутового дозиметра дозволили надати рекомендації приладобудівному підприємству ПП «НВПП «Спаринг-Віст Центр» щодо розширення цього напрямку бізнесу завдяки розробці нового дозиметра «EcotestVIP» для сегменту споживачів з високим рівнем доходу.

Розроблені методичні та науково-практичні рекомендації використовуються у діяльності ТзОВ «Завод Електронпобутприлад» (довідка №59/786 від 29.10.2012), ПП «НВПП «Спаринг-Віст Центр» (довідка №36/120 від 23.01.2013р.), МДСВ ЛДЗ «ЛОРТА» (довідка №50/190 від 13.02.2013р.).

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються при викладанні дисциплін «Стратегічне управління підприємством» (для студентів напряму підготовки 6.03601 «Менеджмент»), «Маркетинг інновацій» (для студентів спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності») (довідка 67-01-1928 від 02.12.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті ідеї, положення і розрахунки, що є результатом особистої роботи дисертанта і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації були розглянуті та схвалені на науково-практичних конференціях: студентській науково-технічній конференції Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів, 2006 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 2008 р.), Міжнародній науково-практичній конференції (м. Харків, 2009 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, 2010 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 2010 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 2011 р.), Всеукраїнській міжвузівській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (м. Рівне, 2011р.), Міжнародній науково-практична конференції «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (м. Львів, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (м. Львів, 23-24 травня 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Формування сучасної теорії та практики маркетингу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2012р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми розвитку транспортної логістики» (м. Одеса, 2012 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах» (м. Мукачеве, 15-16 березня 2013 р.), Міжнародній конференції молодих вчених «Економіка і менеджмент - 2013» (м. Львів, 21-23 листопада 2013 р.).

**Публікації.** За результатами виконаного дослідження опубліковано 23 наукові праці (16 з них одноосібно), зокрема один розділ у колективній монографії, 8 статей у наукових фахових виданнях України (2 з яких у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 праця у періодичному науковому виданні іноземної держави. Загальний обсяг публікацій становить 8,1 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,3 друк. арк.

 **Обсяг і структура дисертації.** Дисертація загальним обсягом 225 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, включає 30 таблиць, 28 рисунків, список використаних джерел із 132 найменувань, 6 додатків. Основний зміст роботи викладений на 201 сторінці.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету та завдання, предмет та об’єкт дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

 У першому розділі **«Теоретичні засади формування бізнес-портфеля підприємства»**  розглянуто сутність та основні засади формування бізнес-портфеля підприємства; обґрунтовано застосування концепції категорійного менеджменту при диверсифікації діяльності підприємства; досліджено роль інноваційної діяльності у формуванні перспективного бізнес-портфеля підприємства з точки зору проектного підходу.

Термін «бізнес-портфель» («господарський портфель») тісно пов’язаний із виділенням стратегічних бізнес-одиниць (далі СБО) у структурі великих та середніх підприємств, що в свою чергу асоціюється із зростанням розміру бізнесу, його диверсифікацією. Поділ на СБО дає змогу менеджерам краще сегментувати ринкове середовище організації, покращити результативність аналізу. Кожна бізнес-одиниця має відмінні від інших: цілі; цільовий ринок (якщо СБО й обслуговують одна одну, то не більше 50% своєї операційної діяльності); ресурси; конкурентів та конкурентну перевагу; стратегію; комплекс маркетингу.

 Стратегічні бізнес-одиниці можуть бути представлені окремими підприємствами, наприклад, в межах корпоративного портфелю ПАТ «Концерн-Електрон» стратегічними бізнес-одиницями є різні підприємства: СП «Сферос-Електрон», СП «Електротранс», ТзОВ «Електронпобутприлад» та інші. В межах одного підприємства стратегічні бізнес-одиниці можуть відрізнятися різними виробничими підрозділами: окремі виробничі корпуси з відповідними цехами для військового авіабудування та побутового приладобудування на Львівському державному заводі «ЛОРТА»; різні виробничі дільниці для виготовлення побутових приладів та електродвигунів промислового призначення на ТзОВ «Електронпобутприлад». На приватному науково-виробничому підприємстві «Спаринг-Віст Центр» бізнес-одиниці обслуговуються різними збутовими підрозділами: відділ продажу та відділ зовнішньо-економічної діяльності реалізовують дозиметри професійного та побутового призначення на вітчизняний ринок та закордон; відділ роботи з торгівельними мережами – побутові дозиметри на споживчий ринок.

Автором запропоновано визначення бізнес-портфеля, згідно яким він є сукупністю економічних видів діяльності (напрямків бізнесу), яку диверсифіковане підприємство пропонує на цільові ринки. Приладобудівне підприємство може виготовляти товари споживчого призначення та товари промислового призначення, які будуть різними видами діяльності. Певний економічний вид діяльності характеризується використанням ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних), виробничим процесом, випуском продукції та наданням послуг для одержання прибутку.

Якщо суб’єкт господарювання володіє групами підприємств з різних галузей економіки у вигляді холдингів, то слід розглядати таку структуру: компанія володіє холдинговим портфелем, кожен з холдингів має власний бізнес-портфель, які в свою чергу поділяються на стратегічні бізнес-одиниці. У таких фінансово-виробничих структурах на корпоративному рівні менеджменту здебільшого реалізується функція володіння, аніж оперативного управління.

Якщо підприємство займається виробництвом чи продажем продукції спрямованої на один цільовий ринок, то коректніше говорити про товарний асортимент підприємства. В управлінні товарним асортиментом розглядають: його ширину (наприклад, прилади різного призначення) – для окремих сегментів ринку; довжину асортиментних ліній (наприклад, модифікації приладу певного призначення через оснащення додатковими функціями: пейджера, годинника, кріплення, міні-камери) та глибину (наприклад, різновиди основної моделі чи її модифікацій з іншим дизайном корпусу, габаритами, аксесуарами) – для розширення меж сегменту.

У науковій літературі існує підхід, що трактує поняття товарної номенклатури ширше за товарний асортимент. В роботі доведено недостатню об’єктивність такого підходу, оскільки його прихильники фактично ототожнюють перше з бізнес-портфелем, вносять в номенклатуру різні види діяльності, які зорієнтовані на непов’язані сегменти ринку, а то й цілі ринки. Проведенні дослідження дозволяють стверджувати, що терміни номенклатури і асортименту є тотожними. Бізнес-портфель (далі БП) є ширшим поняттям, ніж товарний асортимент (динамічний набір номенклатурних позицій) чи портфель замовлення (сукупність товарів і послуг, попит на яких сформований на певну дату).

Поточний БП – це та сукупність стратегічних бізнес-одиниць на різних стадіях інноваційного та ринкового циклів, з якою в даний момент підприємство функціонує на ринку. Перспективний БП – це сукупність стратегічних бізнес-одиниць, з якими планує підприємство функціонувати в майбутньому.

Формування бізнес-портфеля здійснюється на трьох рівнях управління:

* корпоративному, на якому згідно з корпоративною стратегією, здійснюється інвестування в ті чи інші види діяльності, тобто формуються стратегічні бізнес-одиниці підприємства. На стратегічному рівні визначаються: якими видами бізнесу володіє компанія і учасником яких ринків вона є, загальна місія, мета, цілі та завдання підприємства, які стосуються всіх ключових підрозділів організації;
* бізнес-рівні, на якому в межах певного виду діяльності наповнюється товарний асортимент: формуються товарні лінії та здійснюється подальше управління ними (подовження, скорочення). З маркетингової точки зору, здійснюється сегментування (яким групам споживачів підприємство пропонує свої товари);
* товарному, на якому здійснюється управління окремим товарним позиціями, шляхом модифікації, модернізації існуючих товарів, введення нових товарів. На товарному рівні здійснюється управління параметрами продукції, формування загальної корисності товару, яка складається із формальної корисності і додаткової корисності (місця і часу, форми і володіння, сервісу й інформації).

 Оскільки формування бізнес-портфеля здійснюється на трьох рівнях управління, розрізняють такі об’єкти формування: на корпоративному рівні – це стратегічні бізнес-одиниці, на бізнес-рівні – товарні лінії, на товарному рівні – окремі товарні позиції. Це вимагає різних методів аналізу, постановки та вирішення різних завдань: від стратегічних до операційних, співвідносячи з масштабом охоплення процесу формування.

Для великих корпорацій, договірних об’єднань, підприємств з великою часткою власного капіталу при формуванні бізнес-портфеля притаманно використовувати підхід «зверху-вниз». Наприклад, АТ «Систем Капітал Менеджмент» – найбільша фінансово-промислова група України, яка володіє різними спеціалізованими холдингами та здійснює інвестування у нові підприємства та цілі галузі промисловості, таким чином опановуючи нові стратегічні бізнес-одиниці. У межах кожного холдингу є окремий бізнес-портфель, за кожним з напрямків якого планується та реалізується товарна політика.

На рис. 1 показано два підходи до формування бізнес-портфеля («зверху-вниз» та «знизу-вгору») та пов’язані з цим основні процеси.



Рис. 1. Підходи до формування бізнес-портфеля

*Примітка: розроблено автором*

Підхід до формування бізнес-портфеля «знизу-вгору» характерний для більшості суб’єктів господарювання, які є інноваційно активними. Впроваджуючи інноваційну продукцію, підприємства можуть розвинути її до автономного напрямку діяльності, в подальшому виділити новий структурний підрозділ як центр відповідальності за нову стратегічну бізнес-одиницю.

У другому розділі **«Оцінювання бізнес-портфеля приладобудівних підприємств»** проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності приладобудівних підприємств; запропоновано методичні підходи до формування бізнес-портфеля підприємства; висвітлено результати маркетингових досліджень бізнес-напрямків приладобудівних підприємств.

Як відомо, приладобудування – це одна з найбільш наукоємних галузей машинобудування, що випускає засоби вимірювання, аналізу, обробки і представлення інформації, пристрої регулювання, автоматичні і автоматизовані системи управління. Здебільшого, приладобудівні підприємства характеризуються орієнтацією на виробництво товарів промислового призначення. Проаналізовані в роботі підприємства які диверсифікували свою діяльність на споживчий ринок і таким чином сформували два напрямки бізнес-портфеля: прилади промислового (або професійного) призначення та прилади побутового призначення (кінцевого споживання).

Проведений статистичний аналіз інноваційної активності приладобудівних підприємств дає змогу стверджувати, що багато з них є інноваційно спроможними, прагнуть освоювати нові напрямки бізнесу і виходити на нові ринки. Ефективним інструментом при побудові товарної інноваційної стратегії підприємств може служити карта інновацій, яку розробили дослідники Чан Кім і Рене Могборн в рамках теорії про стратегію «блакитного океану».

Автором було доповнено карту інновацій складовою цінностей – «ціною». Концептуально показано карту інновацій з прикладами товарів і послуг приладобудівних підприємств, що дає змогу ідентифікувати, на якій із 36-ох клітинок матриці перебуває інноваційний продукт, асортиментна група чи напрям діяльності у табл. 1. Розробивши таку карту для приладів, які випускає підприємство, менеджери можуть виявити, які складові цінностей та на якому етапі ланцюга створення вартості для споживача вже задовольняються, а які ніші можна заповнити в майбутньому.

Таблиця 1

Карта інновацій приладобудівних підприємств

|  |  |
| --- | --- |
|  | Накопичений досвід клієнта |
| Складові цінностей для клієнта |  | Покупка/ домовленість | Доставка | Використання | Придбаннякомплектуючих | Обслуговуваннятовару | «Смерть» товару |
| Задоволення потребиклієнта | Конкурентно-спроможніприлади на ринку | Доставка в місце призначення у зручний для споживача час  | Індивідуальнезамовлення клієнтом комплектації автомобіля,чи комп’ютера | Комплектуючі до автомобілів,яких вже не випускають | Індикатор зарядки акумулятора |
| Зручність/ простота | Здійснення замовлення через сайт підприємства | Нічна доставка (для зайнятих людей) | Медичний прилад, який вимірює рівень цукру в крові в домашніх умовах | Наявність та близькість досервісних центрів обслуговуванняавтомобілів | Монтаж та демонтажкухонної техніки | При поверненні старого стільникового телефону –новий можна придбати із знижкою |
| Привабливість/престижність | Дозиметр преміум-класу | Доставка для VIP-клієнтів персонально менеджерами компанії | Користування престижними товарами (швейцарський годинник, iPhone) | Внутрішня доокомплектаціябазової моделі | Розроблення програмного забезпечення під індивідуальніпотреби підприємств- -споживачів | Philips –люмінесцентна лампа «Alto», яка не містить ртуті |
|  Ризик | Банкомат –моментальне підтвердження проведеної трансакції, підтверджене чеком | Оплата за доставку замовлення напошті з післяоплатою | Дозиметр не опромінює користувача | Комплектуючі до приладів можна дозамовити | Додаткові консультації при використанні приладів чи програмного забезпечення |
| Екологічна безпека | Пакування продукції у паперове чи картонне упакування | Доставка малогабаритних приладів на велосипеді | Інноваційний рослинний нетбук, який згортатиметься в трубочку і живитиметься, як рослина, від води та виділятиме кисень. | Застосування каталізаторадля автомобіля | Переробкапластикових корпусів приладів та металічних елементів |
| Ціна | Картки на знижку для постійних клієнтів  | Мережі магазинів побутової техніки забезпечують безкоштовнодоставку | Використання лічильників дозволяє заощаджувати електроенергію | Безкоштовне гарантійне обслуговування клієнта протягом певного періоду |

*Примітка: розвинуто автором*

Об’єктом дослідження є приладобудівні підприємства. На рис. 2 показано частку основних підсекцій приладобудування у загальному товарообороті машинобудування в Україні. Найменшу частку приносять побутові прилади, найбільшу – виробники електродвигунів, генераторів і трансформаторів.

Загалом, частка машинобудування в обсязі реалізації продукції переробної промисловості становила 12,3% у 2013р., що на 4,3% менше, ніж у 2012р.

 Аналіз статистичних даних свідчить про стабільність діяльності основних підсекцій галузі, проте у кризовий період 2008-2011 рр. спостерігалася спадаюча динаміка в показниках інноваційної активності та прибутковості.

Рис. 2 Частки основних підсекцій приладобудування у загальному обсязі реалізованої продукції машинобудування в Україні у 2013р., %

Приладобудівні підприємства не позбавлені певних фінансових проблем. Зокрема, якщо показники ліквідності перебувають у межах нормативного значення, то показники оборотності і рентабельності свідчать про низьку ділову активність підприємств та недостатню прибутковість для здійснення ними технологічної модернізації та впровадження інновацій. Це вимагає від підприємств перегляду стратегічних орієнтирів, і як наслідок – змін в структурі бізнес-портфеля, пошуку альтернативних джерел фінансування інноваційної діяльності.

Підприємство може реалізовувати один з трьох напрямів розвитку бізнес-портфеля або декілька одночасно: звуження бізнес-портфеля через елімінування (зняття з виробництва та торгівлі) продукції; збереження базового бізнес-портфеля з покращенням його прибутковості; розширення бізнес-портфеля через нововведення продукції. Через деякий часовий період (t) може змінитися напрямок розвитку бізнес-портфеля: наприклад, після елімінування нерентабельних товарів, вивільнені виробничі потужності та фінансові ресурси можуть бути спрямованні на освоєння нового виду продукції, або покращення обслуговування існуючих.

Розроблення та виробництво інноваційних товарів, модернізація існуючого виду продукції та освоєння нової технології виробництва чи нового методу управління відносяться до інноваційної діяльності підприємства, що загалом є бажаним явищем для розвитку бізнес-портфеля.

Якщо необхідність проведення змін усвідомлюється та буде мотивоване керівництвом (1 рівень готовності до змін), ринок готовий до змін в структурі БП, особливо це стосується інноваційної складової (2 рівень готовності до змін), логістичні та виробничі завдання на підприємстві можуть бути виконані (3 рівень), то підприємство здатне сформувати перспективний бізнес-портфель і пропонувати його на ринок, при протилежній ситуації – необхідно повернутися до етапу генерації стратегічних альтернатив в управлінні бізнес-портфелем. Слід також врахувати те, чи досягається при цьому компроміс рішень між різними підрозділами підприємства (4 рівень готовності до змін), який може досягатися в процесі їх безпосередньої реалізації, а саме: збутом, маркетингом, логістикою, виробництвом, НДДКР, фінансами та ін. Рух підприємства в напрямку розвитку, реформ, змін структури бізнес-портфеля вимагає підвищення його організаційної гнучкості (5 рівень готовності до змін), що зображено на рис. 3.

Логістичне забезпечення

формування та реалізації БП

Проведення маркетингових досліджень та надання рекомендацій по зміні структури БП

Освоєння нового ринку збуту або розширення існуючого через зміну стратегії просування

Освоєння нової технології виробництва чи нового методу управління, що зменшують собівартість продукції або покращують її якість та обслуговування споживачів

Модернізація та модифікація існуючих товарних ліній, товарів – для розширення меж сегментів

Розробка та виведення на ринок інновацій; освоєння нових СБО –для нових сегментів та ринків

Інноваційна діяльність

Вихід з ринкових ніш, які вже не приносять прибутку, з подальшою переорієнтацією на нові ринки.

t-фактор

Звуження БП через елімінацію СБО, асортиментних груп і окремих товарів, для ефективнішого перерозподілу ресурсів

Збереження базового БП з покращенням його прибутковості

Розширення БП,завдяки впровадженню нових СБО,товарних ліній і окремих товарів

1 рівень - Необхідність проведення змін усвідомлено керівництвом;

2 рівень - Ринок сприятливий до змін (маркетингова складова);

3 рівень - Логістичні та виробничі завдання виконуються;

4 рівень - Компроміс рішень між підрозділами досягається;

5 рівень – Високий ступінь організаційної гнучкості

Маркетингова підтримка

Формування БП

Пропозиція перспективного бізнес-портфеля підприємства на ринок

Аналіз рівня готовності до змін:

Рівень готовності

до змін ≥ 3 рівня

Рівень готовності

до змін < 3 рівня

Генерування стратегічних альтернатив розвитку ринку

та моделювання відповідних напрямків розвитку БП

Здійснення економічного аналізу діяльності підприємства, стратегічного аналізу БП

Визначення місії та цілей формування бізнес-портфеля

Побудова та аналіз поточного (базового) БП

Маркетингова підтримка

формування та реалізації БП

Рис. 3 Послідовність процесів формування перспективного БП підприємства

*Примітка: удосконалено автором*

Маркетингова підтримка напрямків розвитку бізнес-портфеля полягатиме в такому:

1. При елімінуванні продукції підсистема маркетингового управління повинна розробити та контролювати дотримання принципів, норм та положень корпоративної соціальної відповідальності підприємства перед постачальниками, споживачами, працівниками, контактними аудиторіями. Вийшовши з ринку, підприємство може продовжувати його досліджувати, особливо це стосується конкурентів. Слід підтримувати контакти з колишніми партнерами (через привітання зі святами, спільні корпоративні заходи), щоб при виникненні сприятливої ринкової ситуації підприємство було готове повернутися і зайняти вже відомі йому чи нові ніші старого ринку.

2. При освоєнні нового ринку збуту, завдання відділу маркетингу полягатимуть в розробленні стратегій позиціонування та просування базового товарного асортименту новим споживачам. Для цього потрібно сформувати ефективний комплекс маркетингових комунікацій, застосувати системно-рефлексивний маркетинг.

3. Коли освоюється нова технологія виробництва чи нові методи управління, маркетинг часто висвітлює позитивні сторони цього процесу на ринку за допомогою різних засобів. Наприклад, підприємство афішує те, що застосовує безпечні для навколишнього середовища матеріали та технології виробництва, на підприємстві розвинена корпоративна культура та висока організація праці, надає гарантії та високий рівень сервісу та інформації, компанія є відкрита для громадськості: організовує екскурсії на виробництво, презентації.

4. Коли матеріалізовується та комерціалізовується інноваційна продукція (нова чи модернізована), це потребує комплексного виконання завдань маркетингу інновацій. Вони полягають, насамперед, у формуванні ринкового попиту на нову продукцію, адаптації потреб споживачів до модернізованої продукції. Також маркетинг покликаний ініціювати зміни в характеристиках інновацій, відповідно до вимог споживачів-новаторів та ранніх послідовників, які часто є співтворцями нової продукції.

 Маркетингова підтримка повинна забезпечити успішну реалізацію задуманих змін у структурі бізнес-портфеля та відповідати за позитивне сприйняття даних змін споживачем.

Логістичне забезпечення реалізації напрямків розвитку бізнес-портфеля полягає у вирішенні наступних завдань:

1. При елімінуванні продукції логістика підприємства повинна раціонально використати вивільнені матеріальні ресурси, виробничі та транспортні потужності, складські площі.

2. При освоєнні нового ринку збуту, коли зберігається базовий асортимент, логістичними завданнями будуть: забезпечення промо-акцій достатнім запасом товару, розширення дистрибуційної мережі, покращення рівня обслуговування споживачів.

 3. Коли освоюється нова технологія або новий метод управління виробництвом, необхідно враховувати логістичні цілі: мінімізації витрат у ланцюгах створення вартості, оптимізації запасів та безперешкодного руху матеріального потоку.

 4. Коли розпочинається комерційне виробництво нового виду продукції або реалізовується модернізація існуючого виду, це потребує комплексного виконання завдань логістики інновацій. Також логістика може виступати посередником у вирішенні конфліктних ситуацій між маркетингом, фінансами і виробництвом, забезпечуючи рух інформаційного потоку між функціональними підрозділами в межах підприємств, а також між учасниками ланцюга поставок.

Для розроблення стратегічного рішення щодо управління бізнес-портфелем пропонується використовувати методичний підхід, який ґрунтується на інтеграції різних методів аналізу бізнес-портфеля, що зображений на рис. 4.Портфоліо-аналіз найчастіше проводять на корпоративному рівні, коли розглядають різні стратегічні бізнес-одиниці. АBC-XYZ-аналіз, аналіз життєвого циклу товару (далі ЖЦТ) – можна проводити на бізнес-рівні та на товарному рівні.

АBC-XYZ-аналіз (на бізнес-рівні та на товарному рівні управління БП)

Аналіз ЖЦТ (на бізнес-рівні та на товарному рівні управління БП)

Портфоліо-аналіз (на корпоративному рівні управління БП)

Інтегровані матриці, комплексні рекомендації на різних рівнях формування БП

Бізнес-стратегії розвитку напрямків бізнес-портфеля

Рис. 4 Порядок проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля підприємства

*Примітка: розвинуто автором*

Результатами стратегічного аналізу бізнес-портфеля є розроблення прикладних рекомендацій для покращення загальних позицій стратегічних бізнес-одиниць чи асортиментної структури в середині кожної бізнес-одиниці. У роботі було проаналізовано асортимент товарів, які входять у бізнес-портфель приладобудівного підприємства «Спаринг-Віст Центр» (м. Львів). Інтегрований АВС-XYZ-аналіз був проведений на рівні товарного асортименту підприємства. Враховуючи стадії життєвого циклу, на яких перебуває кожен конкретний прилад, було надано рекомендації щодо спрямування інвестицій для збільшення прибутковості та покращення ринкових позицій продукції підприємства. Більшість заходів передбачають інтеграцію маркетингових та логістичних рішень для досягнення синергічного ефекту позитивних змін від їх застосування.

У третьому розділі **«Удосконалення формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств»** розглянуто ціноутворення у формуванні комплексу маркетингу нових напрямків діяльності; запропоновано технологію формування оптимального бізнес-портфеля приладобудівних підприємств; обґрунтовано застосування системного підходу до формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики.

Автор пропонує такі корективи у традиційних етапах ціноутворення для інноваційної продукції (додано 6-ий та 7-ий етапи): 1) постановка завдань ціноутворення та їх узгодження із маркетинговою та товарною стратегіями підприємства; 2) оцінювання попиту; 3) оцінювання власних витрат; 4) аналіз витрат, цін і пропозиції конкурентів (врахування усіх складових загальної корисності конкурентних товарів); 5) вибір методів ціноутворення; 6) встановлення базової ціни; 7) введення цінового діапазону, згідно з яким можна змінювати базову ціну (зокрема, за допомогою методу «PSM»); 8) встановлення кінцевої ціни. Деталізація етапів ціноутворення дозволить підприємствам зменшити ризик втрати клієнтів та провалу інновації на ринку, покращити свою гнучкість та адаптивність в умовах ринкової невизначеності.

Автором була розроблена технологія формуванні оптимального бізнес-портфеля підприємства, яка представлений на рис. 6.

**2. Принципи формування бізнес-портфеля підприємства:**

**4. Моделі оптимізації розподілу обсягу інвестицій між видами діяльності:**

**3. Підходи до управління бізнес-портфелем:**

**1. Чинники формування бізнес-портфеля підприємства:**

Чинники зовнішнього середовища:

* Ринкові тенденції, характеристики потреб споживачів;
* Юридичні можливості трансформації власності (державна політика в питаннях власності);
* Співпраця з контрагентами ринку: учасниками ланцюга створення вартості, кредитними установами;
* Логістична інфраструктура: доступність та якість транспортних мереж, складів;
* Сприятливий інвестиційний клімат в країні;
* Відсутність високих бар’єрів входження в галузь;
* Доступність до матеріальної та сировинної бази.

Чинники внутрішнього середовища:

* Здатність реагувати на маркетингові прогнози;
* Нові технології та інноваційна спроможність;
* Фінансові можливості розширення бізнес-напрямків;
* Власні наукові розробки: патенти, авторські свідоцтва;
* Ключові компетенції: кадри, можливості інтеграції роботи різних підрозділів;
* Логістичне забезпечення бізнес-напрямків та високий рівень обслуговування клієнтів;
* Стратегічне бачення власників бізнесу, внутрішні мотиви.

Визначення рівня важливості впливу чинників за допомогою зваженої експертної оцінки, для подальшого врахування при формуванні БП

Динамічної рівноваги, стратегічної гнучкості та адаптивності, синергізму, конкурентної переваги, актуальності, системності, найменшої конфліктності.

Розроблення рекомендацій по узгодженості підбору та взаємодії СБО, товарних ліній у бізнес-портфелі підприємства.

3.1. Функціональний (формування бізнес-портфеля, як функція маркетингу);

3.2.Процесний (формування бізнес-портфеля розглядається як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів):

3.2.1. Категорійний менеджмент, як особливий процес управління «товарними категоріями» від закупівлі до реалізації

3.3. Проектний (ефективний при впровадженні інновацій у вигляді проектів)

 Перетворення організаційних структур, які б відповідали обраному підходові до управління БП: лінійно-функціональна; дивізійні: продуктова, ринкова, територіальна; управління по проекту, матрична та ін.

4.1. Для СБО (або товарних ліній) використовуємо:

-цільова функція – максимізація прибутку:

 де  - величина очікуваного прибутку.

-цільова функція – мінімізація ризику:

,

де коефіцієнт варіації визначається: ; di, dj – частки фінансових ресурсів скерованих (інвестованих) у і-й вид діяльності підприємства; ēі,ēj –– cередня величина прибутку і-го виду діяльності, тис. грн.

Формування бізнес-портфеля згідно оптимального співвідношенню: максимальний прибуток – мінімальний ризик. Контроль за видами діяльності: як різняться планові та фактичні показники. Регулювання структури бізнес-портфеля згідно критеріїв оптимізації та одержаних відхилень.

Рис. 5 Технологія формування оптимального бізнес-портфеля підприємства

*Примітка: розроблено автором*

Оптимальний бізнес-портфель – це сукупність стратегічних бізнес-одиниць та їх наповнення, яка загалом забезпечує підприємству максимальний рівень прибутку, мінімізує ризик недоотримання очікуваного доходу, дозволяє розширити ринкову частку, збільшити його адаптивні можливості до змін умов господарювання, зокрема, за рахунок включенню інноваційної складової.

У табл. 2 показані результати аналізу рівня важливості чинників зовнішнього середовища для формування бізнес-портфеля. Оцінювання здійснювалось репрезентативною вибіркою експертів трьох приладобудівних підприємств: ПП «НВПП «Спаринг-Віст Центр», ТзОВ «Електронпобутприлад» ЛДЗ «ЛОРТА». Важливість чинників зовнішнього та внутрішнього середовища визначалась методом попарних порівнянь. На основі середньої зваженої оцінки було сформовано рейтинг чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (колонка 12, табл. 2).

Таблиця 2

Рівень важливості чинників зовнішнього середовища для формування

бізнес-портфеля приладобудівних підприємств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Зовнішні чинники  | Рівень важливостічинників (гр.4 = гр.2\*гр.3)ПП «НВПП «Спаринг-Віст Центр» | Рівень важливостічинників (гр.7 = гр.5\*гр.6)ТзОВ«Електронпобутприлад» | Рівень важливостічинників (гр.10 = гр.8\*гр.9)МДСВ ЛДЗ «ЛОРТА» | Середнязважена оцінка((гр.4+гр.7+гр..10)/3) | Рейтингчинників |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Співпраця з контрагентами ринку | 5 | 4,2 | 21 | 4 | 4,8 | 19,2 | 5 | 4,2 | 21 | 20,4 | 1 |
| Ринкові тенденції | 5 | 4,8 | 24 | 4 | 4,2 | 16,8 | 3 | 4,4 | 13,2 | 18 | 2 |
| Інвестиційний клімат в країні | 2 | 3,8 | 7,6 | 5 | 4,4 | 22 | 2 | 4,2 | 8,4 | 12,6 | 3 |
| Наявність та доступність матеріальної та сировинної бази | 4 | 4,6 | 18,4 | 2 | 3,4 | 6,8 | 1 | 3,4 | 3,4 | 9,5 | 4 |
| Відсутність високих бар’єрів входження в галузь | 3 | 2,6 | 7,8 | 3 | 3,8 | 11,4 | 2 | 4,4 | 8,8 | 9,3 | 5 |
| Юридичні можливості трансформації власності | 1 | 4,6 | 4,6 | 3 | 3,2 | 6,4 | 3 | 4,8 | 14,4 | 8,5 | 6 |
| Логістична інфраструктура регіону | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3,8 | 7,6 | 5,2 | 7 |

*Примітка: власна обробка експертного оцінювання.*

Аналогічно визначався рейтинг чинники внутрішнього середовища для формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств. На першому місці – ключові компетенції (досвід, знання, компетенції кадрового складу); на другому місці – нові технології та інноваційна спроможність; на третьому місці – фінансові можливості розширення бізнес-напрямків; на четвертому – виробничі потужності; на п’ятому місці – стратегічне бачення власників бізнесу; на шостому місці – здатність реагувати на маркетингові прогнози; на сьомому місці – логістичне забезпечення бізнес-напрямків.

Оптимізаційна модель застосовується тоді, коли підприємство прагне ефективно розподілити обсяг інвестицій у розвиток декількох напрямів діяльності.

Завдання формування оптимального бізнес-портфеля є достатньо складним. При його вирішенні більшість дослідників виділяють такі дві вимоги:

1) максимізація очікуваного прибутку;

2) мінімізація ризику, зміст якого становить відхилення фактично встановлених даних від типового, стійкого, середнього рівня або альтернативного значення оцінюваної ознаки.

Доцільно знайти оптимальне співвідношення двох вимог, для чого запропоновано використовувати такий функціонал:

|  |  |
| --- | --- |
|  , | (1) |

де *Е –* функція розрахунку очікуваного прибутку;  *–* функція оцінювання величини ризику.

Зазначимо, що для розрахунку величини очікуваного прибутку *E* використовується така формула:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (2) |

де *ri* - обсяги інвестування в i-ий вид діяльності, тис. грн.; *L* – кількість видів діяльності в даному бізнес-портфелі, що розглядаються. Зазначимо, що залежно від рівня деталізації управлінських процедур і завдань, що постають у процесі управління бізнес-портфелем, об'єкти управління можуть бути конкретизовані. Розроблений метод оцінки залежності *E* від *rl*, заснований на встановленні регресійної залежності між результатами – прибутком і чинниками – інвестиціями, а також між їх змінами. Таку залежність можна звести до задачі лінійного програмування.

Слід зазначити, що сума всіх інвестицій є обмеженою величиною, що можна описати такими обмеженнями:

|  |  |
| --- | --- |
|  ; | (3) |
|  , | (4) |

де *R* – загальний обсяг інвестицій в бізнес-портфель, тис. грн.; *Ri –* обсяг інвестицій в і-й вид діяльності, тис. грн.

Введено позначення частки інвестування *dl* за видами діяльності:

|  |  |
| --- | --- |
|  . | (5) |

За таких припущень виконується така рівність:

|  |  |
| --- | --- |
| . | (6) |

Для оцінювання величини ризику бізнес-портфеля з урахуванням взаємозв'язку окремих видів діяльності доцільно використовувати таку формулу:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (7) |

де коефіцієнт варіації *vij* розраховується за формулою:

|  |  |
| --- | --- |
|  , | (8) |

де коефіцієнт конвергенції *covi,j* розраховується з представлення:

|  |  |
| --- | --- |
|  , | (9) |

де ēі– cередня величина прибутку і-го виду діяльності, тис. грн.; ēj – середня величина прибутку j-го виду діяльності, тис. грн.; n – кількість значень прибутку.

Введення замість у формулі (7) необхідне з наступних причин: використання *V2* не може забезпечити стійкість шуканого розв’язку у випадку, коли середня величина прибутку ēі наближається до нуля, так як цільова функція в цій області не буде задовольняти умови неперервності та обмеженості, оскільки поведінка складових *vij* стає невизначеною. Щоб усунути даний недолік та забезпечити отримання стійкого рішення автор ввів заміну:



|  |  |
| --- | --- |
| ; , | (10) |

де *ekгран* – така величина прибутку, менші значення якого є несуттєвими або ж навіть переходять у збиток для підприємства, тис. грн.

Дана оптимізаційна модель була апробована на ТзОВ «Електронпобутприлад». Було одержано таке оптимальне співвідношення часток інвестування за напрямами діяльності, що носить рекомендаційний характер: за першим напрямом діяльності підприємства (побутові прилади) – 90,22% обсягу інвестицій; за другим напрямом діяльності підприємства (електродвигуни промислового призначення) – 9,78% обсягу інвестицій.

Економетрична модель оптимізації розподілу обсягу інвестицій між видами діяльності бізнес-портфеля враховує стан ринку, а також розподіл інвестицій між стратегічними бізнес-одиницями у попередніх періодах. Дана модель є уніфікованою і підходить для використання в практичній діяльності інших диверсифікованих суб’єктів господарювання, які володіють двома і більше напрямками діяльності. Якщо результати комплексної задачі покажуть, що за деякими видами діяльності підприємства інвестиції слід скоротити близько до нульового значення (чи будь-якого мінімального значення, яке задасть собі підприємство), то управлінці можуть прийняти рішення – відмовитися від виробництва продукції даного виду діяльності або використовувати стратегію поступового виходу з ринку («збору врожаю»). Тобто, оптимізація розподілу обсягу інвестицій може привести до оптимізації структури бізнес-портфеля.

Вивчення теоретичної бази, досвіду та практики функціонування сучасних приладобудівних підприємств дозволяє стверджувати, що потрібно змінити погляди на управління бізнес-портфелем, зокрема розглядати його формування з позиції системного підходу. На даний момент управління бізнес-портфелем на корпоративному рівні часто трактують як функцію стратегічного менеджменту, а на бізнес-рівні та на товарному рівні – як функцію маркетингового менеджменту. У роботі запропоновано поєднати зусилля стратегічного та інноваційного менеджменту, логістичного та маркетингового управління для ефективного формування бізнес-портфеля. Інтеграція цих видів управління має сприяти ефективному управлінню бізнес-портфелем за допомогою системного підходу. Система формування бізнес-портфеля (далі СФБП) – це складна, багатокомпонентна сукупність взаємообумовлених та взаємопов’язаних процесів, підсистем підтримки та забезпечення, яка покликана наповнити бізнес-портфель тими стратегічними бізнес-одиницями, які будуть відповідати цілям організації, враховуючи чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Як можна побачити на рис. 6., всі підсистеми управління взаємодіють із СФБП та між собою. Зокрема, логістичний менеджмент здійснює забезпечення інноваційної діяльності за допомогою вирішення комплексу завдань логістичного характеру.

Система формування

бізнес-портфеля (СФБП)

Інноваційний

менеджмент

Логістичний менеджмент

Маркетинговий

менеджмент

Визначення видів діяльності згідно з корпоративною стратегією підприємства

Управління інноваційною

 складовою БП

від генерації ідеї

до виведення на ринок

Вирішення конфліктів цілей

Логістичне забезпечення бізнес-напрямків

Маркетингові дослідження СБО;

Маркетингова підтримка бізнес-напрямків

Планування та контроль за реалізацією: бізнес-стратегій; стратегії інноваційного розвитку;

маркетингової стратегії;

логістичної стратегії

Логістичне забезпечення інновацій

«4D-інженерія»

Маркетинг інновацій

«Маркетинг-mix»

Стратегічний

менеджмент

Рис. 6 Модель взаємодії системи формування бізнес-портфеля з

підсистемами управління підприємством

*Примітка: сформовано автором*

Сформовано визначення логістичного забезпечення інновацій, яке об’єднує два поняття:

1. Логістичне забезпечення інноваційного процесу на підприємстві – це

діяльність, спрямована на постачання необхідних матеріальних ресурсів для інноваційного процесу, та на розроблення і реалізацію інноваційного проекту в межах запланованого часу при оптимальних витратах та з достатнім рівнем логістичної придатності.

1. Логістичне забезпечення інноваційних товарів на ринку – це діяльність,

спрямована на створення таких умов, за яких мотивований маркетинговими заходами споживач зможе одержати інноваційний товар в очікуваній кількості, очікуваної якості, у відповідний час і у відповідному місці при найвищому рівні обслуговування, без надлишкових витрат.

Тобто логістичне забезпечення інновацій – це комплексне поняття управління інноваційною діяльністю на засадах логістичного мислення, як всередині підприємства, так і на ринку.

Формування бізнес-портфеля повинне здійснюватися на засадах маркетингу та логістики для забезпечення досягнення стратегічних цілей організацій в умовах динамічного ринкового середовища.

**ВИСНОВКИ**

 Дисертація містить теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу та логістики. Отримані в дисертації наукові результати сприятимуть підвищенню ефективності діяльності приладобудівних підприємств у різних бізнес-напрямках на різних ринках.

На підставі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Два підходи до формування бізнес-портфеля за допомогою низхідних або висхідних процесів показують як реалізовується освоєння нових стратегічних бізнес-одиниць. Вони дозволяють менеджерам підприємства краще зрозуміти природу формування бізнес-портфеля промислових підприємств в сучасному ринковому середовищі.

2. Карта інновацій, з доданою автором cкладовою цінностей: «ціною», дає змогу детальніше спроектувати нові напрямки розвитку товарної інноваційної політики підприємства. Розробивши таку карту для приладів, які випускає підприємство, менеджери можуть виявити, які складові цінностей та на якому етапі ланцюга створення вартості для споживача вже задовольняються, а які ніші можна заповнити в майбутньому.

3. Удосконалений порядок проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля підприємства, який поєднує методи: портфоліо-аналізу, АBC-XYZ-аналізу, метод аналізу життєвого циклу товару, дає змогу вищому керівництву обґрунтовано прийняти стратегічні рішення на різних рівнях управління бізнес-портфелем підприємства. Зокрема, за допомогою портфоліо-аналізу було обрано один із двох альтернативних варіантів розвитку напрямку дозиметрів побутового призначення науково-виробничого підприємства «Спаринг-Віст Центр». Даний вид діяльності знаходився на стадії зростання життєвого циклу товару і тому підприємство було зацікавлене його розвивати. За допомогою АBC-XYZ-аналізу надано диференційовані рекомендації щодо спрямування інвестицій в розвиток маркетингових чи логістичних заходів для покращення прибутковості товарних ліній та окремих товарів підприємства.

4. Запропоновано положення щодо формування перспективного бізнес-портфеля підприємства, послуговуючись якими економісти та менеджери промислових підприємств можуть окреслити план поетапного формування бізнес-портфеля, який охоплює декілька стратегічних альтернатив розвитку ринку та дозволяє змоделювати різні напрямки розвитку бізнес-портфеля. Детально описано завдання маркетингової підтримки та логістичного забезпечення формування та реалізації бізнес-напрямків, врахування яких дозволить управлінцям реалізовувати зміни в структурі бізнес-портфеля ефективно.

5. Доповнений автором метод ціноутворення за Ф. Котлером, був апробований на прикладі нового приладу «EcotestVip», який виводився на ринок і позиціонувався для споживачів з високим рівнем доходу. Розробити прилад преміум-класу було рекомендовано після проведення маркетингових досліджень з розвитку бізнес-напрямку побутового приладобудування для науково-виробничого підприємства «Спаринг-Віст Центр», які показали наявність незадоволеної потреби в дозиметрах такого класу.

6. Технологія формування бізнес-портфеля дає змогу оптимізувати його згідно з потребами ринку та внутрішніми можливостями підприємства. Зокрема, здійснено експертну оцінку та ранжування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для формування бізнес-портфеля. Оцінювання показало, що найбільш важливі чинники, які слід враховувати менеджерам різних рівнів управління, пов’язанні із спроможність розробляти і впроваджувати інновації.

7. Подано концепцію системи формування бізнес-портфеля: її елементи, сфери впливу з іншими підсистемами управління: інноваційним менеджментом, маркетинговим менеджментом, логістичним менеджментом (описова модель взаємодії). Питання щодо управління бізнес-портфелем вимагають системного підходу, інтеграції компетенцій та міжфункціональної взаємодії. В роботі детально описано сутність і завдання логістичного забезпечення інновацій та завдання, які виникають при формуванні загальної корисності (цінності) готової продукції. Теоретичні положення і методико-прикладні рекомендації щодо формування оптимального бізнес-портфеля промислових підприємств, які були розроблені в дисертації, пропонується використовувати керівникам різних рівнів управління, фахівцям з маркетингу та логістики, менеджерам з інноваційної діяльності.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації**

**1.1. Монографія:**

1. Беспалюк Х.М. Концепція категорійного менеджменту в управлінні бізнес-портфелем підприємства / Х.М. Беспалюк // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі: [монографія / за заг. ред. С.В. Ковальчук]. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст – 2», 2013. – С. 292-299. *(Особистий внесок автора: охарактеризовано застосування концепції категорійного менеджменту в управлінні бізнес-портфелем).*

**1.2. Праці у наукових фахових виданнях України**

2. Беспалюк Х.М. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики / Х.М. Беспалюк // Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління». – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – Вип. 4(58). – С. 141-147.

3. Беспалюк Х.М. Управління інноваційною діяльністю підприємства на основі планування життєвих циклів товарів / Х.М. Беспалюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Логістика». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 690. – С. 188-195.

4. Беспалюк Х.М. Застосування системного підходу до управління бізнес-портфелем підприємства / Х.М. Беспалюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 668. – С. 224-228 .

5. Беспалюк Х.М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності / Х.М. Беспалюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – № 640. – С. 14-23.

6. Беспалюк Х.М. Інноваційна діяльність в управлінні бізнес-портфелем приладобудівного підприємства / Н.І. Чухрай, Х.М. Беспалюк // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк: ДЕГІ, 2008 . – Вип. 1(25) – С. 85-92. (*Особистий внесок автора: доповнена карта інновацій двома складовими цінностей).*

 7. Бойко\*(Беспалюк) Х.М. Управління товарним асортиментом з позиції маркетингу і логістики / Н.І. Чухрай, Х.М. Бойко (Беспалюк) // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2006. – №5. – С.12-16. (*Особистий внесок автора: сформульовано завдання відділів маркетингу та логістики при розширенні та звуженні товарного асортименту).*

**1.3. Праці у наукових періодичних виданнях інших держав**

**та у виданнях України, які внесені до міжнародних наукометричних баз даних**

 8. Беспалюк К.М. Вариация научных подходов к управлению бизнес-портфелем предприятия / К.М. Беспалюк, И.В. Парий // Экономика и предпринимательство, 2013. – № 10. – C. 411-416. (Бази даних: Agris та РИНЦ). *(Особистий внесок автора: обґрунтовано відмінності і подібності між різними науковими підходами до управління бізнес-портфеля).*

 9. Беспалюк Х.М.\*\* Установлення оптимальної ціни на новий товар / Н.І. Чухрай, Х.М. Беспалюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2012. – № 4. – С. 23-33. (Бази даних: Directory of Open Access Journals, IndexCopernicus Journals Master List). *(Особистий внесок автора: доповнено метод ціноутворення за Ф. Котлером; апробовано метод вимірювання чутливості до ціни «PSM»).*

 10. Беспалюк Х.М.\*\* Комплексне дослідження бізнес-портфеля приладобудівного підприємства / Х.М. Беспалюк, І.М. Ілів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2012. – № 1. – С. 53-63. *(Особистий внесок автора: запропоновано методичний підхід до проведення стратегічного аналізу бізнес-портфеля підприємства).*

**2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

11. Бойко (Беспалюк) Х.М., керівник – Крикавський Є.В. Управління матеріальними потоками / Х.М. Бойко (Беспалюк) // Збірник тез доповідей 63-ої студентської науково-технічної конференції Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – С. 106-107.

12. Беспалюк Х.М. Основні тенденції розвитку логістики в Україні / Х.М. Беспалюк, В.В. Беспалюк // Тези доповідей 7-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – С. 23-25. (*Особистий внесок автора: здійснено опис основних тенденцій розвитку логістики в Україні).*

13. Беспалюк Х.М. Роль маркетингової логістики у формуванні ринкового попиту в

умовах кризи / Х.М. Беспалюк // Збірник матеріалів Міжнародної науково-

практичної конференції «Стратегія інноваційного розвитку економіки та актуальні проблеми менеджмент – бізнес освіти». – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – С. 45-48.

*\* Зміна прізвища з Бойко на Беспалюк у зв’язку з одруженням (актовий запис № 530 від 14.04.2007 р.).*

*\*\* Статті також належать до наукових фахових видань України.*

14. Беспалюк Х.М. Альтернативні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства / Х.М. Беспалюк // Збірник матеріалів 3-ої міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 36-37.

15. Беспалюк Х.М. Логістичні аспекти управління портфелем проектів / Х.М. Беспалюк // Тези доповідей 8-ої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 28-30.

16. Беспалюк Х.М. Способи активізації інноваційної діяльності приладобудівних підприємств / Х.М. Беспалюк // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 122-123.

17. Беспалюк Х.М. Огляд інноваційної діяльності підприємств Львівщини / Х.М. Беспалюк // Збірник тез Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки». – Рівне, 2011. – С. 33-34.

18. Беспалюк Х.М. Формування методичного підходу до управління бізнес-портфелем підприємства / Х.М. Беспалюк // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки і менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С.19-20.

19. Беспалюк Х.М. Встановлення ціни на новий споживчий товар / Х.М. Беспалюк // Матеріали ІV міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (м. Львів, 23-24 травня, 2012 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 92-93.

20. Беспалюк Х.М. Концептуальні засади категорійного менеджменту / Х.М. Беспалюк // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Формування сучасної теорії та практики маркетингу в умовах глобалізації « / За заг. ред. проф. В.Д. Базилевича. – К., 2012 – С. 76-77.

21. Беспалюк Х.М. Від логіста до категорійного менеджера / Х.М. Беспалюк // Проблеми розвитку транспортної логістики: Тези доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ОНМУ, 2012. – С. 63-65.

22. Беспалюк Х.М. Виникнення корпоративної соціальної відповідальності при звуженні бізнес-портфеля підприємства / Х.М. Беспалюк // Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах: Матеріали 2-ї всеукраїнської науково-практичної конференції, 15-16 березня 2013 року. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2013. – С. 130-132.

23. Bespalyuk Khr. Modernization as a Process of Change Management in Organization / Nadiia Lushchak, Khrystyna Bespalyuk// Economics & Management: Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013, 21- 23 November 2013 – Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. – Electronic edition on CD-ROM. – P. 148-149. *(Особистий внесок автора: виділено та систематизовано чинники, які впливають на процес модернізації бізнес-портфеля підприємства).*

**АНОТАЦІЯ**

**Беспалюк Х.М. Формування бізнес-портфеля приладобудівних підприємств на засадах маркетингу та логістики.** – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2014.

У дисертації розглянуто сутність та основні засади формування бізнес-портфеля підприємства; запропоновано способи формування бізнес-портфеля. Проаналізовано інноваційну складову у формуванні перспективного бізнес-портфеля підприємства на основі проектного підходу. Розроблено послідовність процесів формування бізнес-портфеля підприємства; обґрунтовано роль маркетингової підтримки та логістичного забезпечення при реалізації обраних напрямків розвитку бізнес-портфеля. Проведено індивідуалізовані маркетингові дослідження бізнес-напрямків приладобудівного підприємства. Розглянуто системний підхід до формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. Удосконалено механізм формування оптимального бізнес-портфеля підприємства, який враховує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища; принципи формування; підходи до управління; економіко-математичну модель оптимізації розподілу обсягу інвестицій між видами діяльності.

**Ключові слова**: бізнес-портфель, маркетинг, логістика, інноваційна діяльність, технологія формування бізнес-портфеля, системний підхід, товарний асортимент, ціноутворення.

**ABSTRACT**

**Bespalyuk K.M.** **Formation of business-portfolio of instrument-making companies based on marketing and logistics. –** On the rights of manuskcript.

The thesis for the degree of Ph.D. in Economics with a specialization 08.00.04 – Economics and Business Management (according to the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2014.

The nature and basic principles of the company’s business-portfolio formation have been stipulated in the thesis; the methods of the business-portfolio forming have been proposed. An innovative component in the formation of a promising company’s business-portfolio on the basis of the project-based approach has been analyzed. A sequence of the company’s business-portfolio formation processes has been developed; the role of marketing and logistics support in the process of implementation of the selected areas of the business-portfolio development has been justified. Customized marketing studies of business-lines of the instrument-making company have been conducted. A system approach to formation of an optimal business-portfolio of the company on the basis of marketing and logistics has been stipulated. The mechanism of formation of the company’s optimal business-portfolio, which considers the factors external and internal environment, principles of formation, management approaches, and mathematical economic model of optimization of investment volume distribution between the activities has been improved.

**Key words:** business-portfolio, marketing, logistics, innovative activity, mechanism of business-portfolio formation, system approach, assortment of goods, pricing.

**АННОТАЦИЯ**

**Беспалюк К.М.** **Формирование бизнес-портфеля приборостроительных предприятий на основе маркетинга и логистики.** - На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львивська политэхника», Министерство образования и науки Украины, Львов, 2014.

Работа является актуальным научным исследованием, в частности для промышленности Украины, которая сегодня требует решения таких основных задач: проведения системных мероприятий по модернизации технико-технической составной и, как следствие, внесения изменений инновационного характера в структуре бизнес-портфеля, оптимизация распределения инвестиций между перспективными видами деятельности; освоения производства продукции, соответствующей стандартам международных рынков сбыта. В решении этих задач часто возникает конфликт целей между различными ориентирами предприятия, его подразделениями, сгладить которые может помочь применение концепции логистического мышления.

В первом разделе «Теоретические основы формирования бизнес-портфеля предприятия» рассмотрены сущность и основные принципы формирования бизнес-портфеля предприятия; предложены способы формирования бизнес-портфеля. Проанализирована инновационная составляющая в формировании перспективного бизнес-портфеля предприятия на основе проектного подхода. Освещены такие элементы новизны: подходы к формированию бизнес-портфеля, учитывающих высходящие и нисходящие процессы освоения новых стратегических бизнес-единиц; дополненная версия карты инноваций составляющей ценностей «ценой», что позволяет более детально спроектировать стратегические направления развития бизнес-портфеля предприятия. Теоретические положения диссертационной работы внедрены в учебный процесс Национального университета «Львовская политехника» и применяются при преподавании дисциплин «Стратегическое управление предприятием», «Маркетинг инноваций».

Во втором разделе «Оценка бизнес-портфеля приборостроительных предприятий » разработана последовательность процессов формирования бизнес-портфеля предприятия; обоснована роль маркетинговой поддержки и логистического обеспечения при реализации выбранных направлений развития бизнес-портфеля. Обработано статистические показатели деятельности приборостроительной отрасли, обобщенно общие тенденции развития, обозначены проблемы и предложены возможные способы их решения. Проведены индивидуализированные маркетинговые исследования бизнес-направлений научно-производственного приборостроительного предприятия. В диссертационной работе показано, что предприятие может реализовывать одно из трех направлений развития бизнес-портфеля или несколько одновременно: сужение бизнес-портфеля путем элиминирования продукции, сохранение базового БП с улучшением его прибыльности, расширение бизнес-портфеля в результате нововведений продукции и освоение новых стратегических бизнес-единиц. В аналитическом разделе предложены следующие элементы новизны: положение по формированию перспективного бизнес-портфеля, описывающие различные стратегические альтернативы развития рынка и в соответствии с ними - разные направления развития бизнес портфеля; порядок проведения стратегического анализа бизнес-направлений, состоящий из применения на различных уровнях формирования БП предложенных методов анализа, а именно: портфолио-анализа, анализа жизненного цикла товара, ABC-XYZ - анализа.

В третьем разделе «Совершенствование формирования бизнес-портфеля приборостроительных предприятий на принципах маркетинга и логистики» рассмотрен системный подход к формированию оптимального бизнес-портфеля предприятия на принципах маркетинга и логистики. Разработана технология формирования оптимального бизнес-портфеля предприятия, учитывающая факторы внешней и внутренней среды, принципы формирования, подходы к управлению, комплексную экономико-математическую модель оптимизации распределения объема инвестиций между видами деятельности. Представлена ​​концепция системы формирования бизнес-портфеля: ее входы и выходы, элементы, сферы влияния с другими подсистемами управления: инновационным менеджментом, маркетинговым менеджментом, логистическим менеджментом. Показано, что вопросы управления бизнес-портфелем требуют системного подхода, всестороннего анализа, интеграции компетенций и межфункционального взаимодействия. Разработаны следующие элементы новизны, которые носят рекомендательный характер: технология формирования оптимального бизнес-портфеля предприятия; модель взаимодействия системы формирования бизнес-портфеля с основными подсистемами управления предприятием. Также был апробирован, дополнен автором, метод ценообразования по Ф. Котлеру на примере установления цены на инновационный прибор отечественного производства для измерения уровня радиационного загрязнения окружающей среды, который позиционируется для потребителей с высоким уровнем дохода. Разработанные методические и научно-практические рекомендации используются в деятельности приборостроительных предприятий Львова: ООО «Завод Электронбытприбор», ЧП «НВПП «Спарринг-Вист Центр », МДСВ ЛДЗ «ЛОРТА».

Диссертация содержит теоретическое обобщение и новое решение научной задачи формирования оптимального бизнес-портфеля приборостроительных предприятий на основе маркетинга и логистики. Полученные соискателем научные результаты будут способствовать повышению эффективности деятельности приборостроительных предприятий в различных бизнес-направлениях на разных рынках сбыта.

**Ключевые слова**: бизнес-портфель, маркетинг, логистика, инновационная деятельность, технология формирования бизнес-портфеля, системный подход, товарный ассортимент, ценообразование.