

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 658.012.2

**Іпполітова І. Я.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Ippolitova Inna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
PhD (Economics), Associate Professor of Department of Economics Enterprise  
and Management

**Федорченко А. В.**

магістр 2 року навчання

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Fedorchenko Anna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Master of the study second year

**ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ ПОРТФЕЛЯ  
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**EVALUATION OF THE BALANCE OF THE ENTERPRISE MARKETING  
STRATEGIES PORTFOLIO**

*У статті доведено, що використання методів портфельного аналізу є важливою складовою результативного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розглянуто відмінності у підходах до визначення категорії «портфель напрямів діяльності підприємства». Було проаналізовано існуючі методи портфельного аналізу, визначено, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць стратегічні одиниці бізнесу порівнюють між собою згідно різноманітних критеріїв. Також було розглянуто найбільш відомі*

*інструменти портфельного аналізу. Кожен із зазначених інструментів має свої переваги і недоліки, а тому має обиратися відповідно до конкретної ситуації. Детально було розглянуто два найпривабливіших метода. Зазначено, що формування бізнес-портфелю доцільно проводити, беручи до уваги принцип збалансованості, який передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства. Доцільно оцінювати бізнес-портфель у рамках маркетингового підходу. Його комплексність сприяє ефективній агрегації складових бізнес-портфеля у бізнес-напрямки.*

**Ключові слова:** *портфельна стратегія, бізнес-портфель підприємства, стратегічна зона господарювання, стратегічна одиниця бізнесу, збалансованість портфеля, методи портфельного аналізу, маркетингова діяльність підприємства.*

*В статті доказано, що використання методів портфельного аналізу являється важливою складовою результатом управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розглянуто різниця в підходах к определению категории «портфель направлений деятельности предприятия». Были проанализированы существующие методы портфельного анализа, определено, что основным приемом этих методов является построение двумерных матриц. С помощью этих матриц стратегические единицы бизнеса сравнивают между собой согласно различным критериям. Также были рассмотрены наиболее известные инструменты портфельного анализа. Каждый из указанных инструментов имеет свои преимущества и недостатки, а потому должны избираться в соответствии с конкретной ситуацией. Подробно были рассмотрены два наиболее привлекательных метода. Отмечено, что формирование бизнес-портфеля целесообразно проводить, принимая во внимание принцип сбалансированности, который предполагает достижение баланса между противоречивыми целями предприятия. Целесообразно оценивать бизнес-портфель в рамках маркетингового подхода. Его комплексность*

*способствует эффективной агрегации составляющих бизнес-портфеля в бизнес-направления.*

**Ключевые слова:** *портфельная стратегия, бизнес-портфель предприятия, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая единица бизнеса, сбалансированность портфеля, методы портфельного анализа, маркетинговая деятельность предприятия.*

*The article proves that application of the portfolio analysis methods is the important component of the effective management of the enterprise marketing activities. These methods allow seeing the overall situation of the business portfolio of the enterprise activity areas, determining the functions of the business, markets, position and the contribution of each strategic business unit (SBU). The existing methods of portfolio analysis have been analyzed. Each of them is aimed to assist enterprise managers in understanding the formation of costs and revenues of diversified industries. It has been determined that the main technique of these methods is the construction of two-dimensional matrixes. Using these matrixes, SBU is compared with each other according to various criteria. Such technique is necessary for the effective comparison of different SBU in terms of sales growth rates, competitive position, market share, industry attractiveness. Based on the most significant criteria, obtained by the analysis of the external environment, as well as by the analysis of the enterprise activity, the principle of market segmentation is implemented. A typical portfolio analysis procedure has been presented. It consists of certain stages and after its completion it is necessary to develop strategic marketing measures for managing a business portfolio based on the results. Also the most well-known portfolio analysis tools were considered. Each of these tools has its advantages and disadvantages, and therefore should be selected in accordance with a specific situation. The two more preferred methods are considered in great detail below. The first of them is the method of the Boston Consulting Group. The second method is a multi-criteria portfolio matrix, which is a joint development of General Electric and McKinsey. The goal of these methods is the same, however, different prerequisites are used as a basis, and therefore, the results of analysis on these matrixes may be*

*different. The business portfolio development is advisable to perform taking into account the principle of balance, which involves achieving a balance between the conflicting goals of the enterprise. It is appropriate to evaluate a business portfolio within a marketing approach. Its complexity contributes to the effective aggregation of the business portfolio components into business areas.*

**Key words:** *portfolio strategy, enterprise business portfolio, strategic business area, strategic business unit, balanced portfolio, portfolio analysis methods, enterprise marketing activities.*

**Постановка проблеми.** Під час здійснення стратегічного планування та вирішення стратегічних завдань вітчизняні підприємства тільки-но починають керуватися принципами управління портфелем напрямів діяльності. Найчастіше, повільне їх використання викликано неструктурованістю або, навіть, інколи, повною відсутністю стратегічного плану розвитку підприємства, невисоким рівнем організації системи збуту, обмеженим застосуванням маркетингу, відсутністю аналізу ринків збуту, що призводить до погіршення конкурентоспроможності продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням збалансованості портфеля стратегій підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених таких як Ансофа І., Котлера Ф., Ламбена Ж. Ж., Шумпетера Й., Ілляшенка С., Куденко Н., Сілакова А., Солнцева С., Яворської К. та ін. В цих роботах проведено аналіз наявних методів оцінки бізнес-портфеля підприємства, організаційно-економічні аспекти управління бізнес-портфелем на основі маркетингового підходу. Проте певні аспекти оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства потребують подальшого розвитку та уточнення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова практика демонструє тенденцію до використання двох видів стратегій діяльності підприємства:

портфельної та конкурентної. Перша є сучасною версією концепції, що має таку назву як «бізнес, яким займається фірма». Портфельна стратегія поєднує різні підходи, використовуючи які підприємство має функціонувати у кожній стратегічній області бізнесу. Однією із головних складових стратегічного планування є визначення портфелю напрямів діяльності підприємства. У загальному вигляді процес визначення портфелю напрямів діяльності підприємства знаходиться на третьому місці після визначення місії та стратегічних цілей.

У наукових літературних джерелах визначення поняття портфелю напрямів діяльності або, як ще його називають, бізнес-портфель висвітлено недостатньо. Це спричинено відсутністю узгодженості у трактуванні, що пов'язано з різними поглядами на сутність бізнесу в цілому. Автори навіть по-різному називають цей портфель. Окрім поняття «портфель напрямів діяльності» можна зустріти такі, як: «бізнес-портфель», «портфель бізнесу», «портфель інтересів компанії». Сутність дефініції «портфель напрямів діяльності підприємства» за визначенням різних авторів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Тлумачення сутності поняття «портфель напрямів діяльності»

Автор, № джерела	Визначення
1	2
Самусева Н. А., [1]	Портфель – сукупність господарських підрозділів, стратегічних одиниць однієї компанії.
Беспалюк Х. М., [2]	Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності, що властиві диверсифікованому підприємству.
Яворська К. Ю., [3]	Портфелем бізнесів є сукупність всіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності – не тільки стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), але й підтримуючі їх види ринкової діяльності.
Солнцев С. О., [4].	Бізнес-портфель – це сукупність різних видів його економічної діяльності (бізнес-напрямків, стратегічних бізнес-одиниць), кожний з яких знаходиться на окремому етапі життєвого циклу, потребує різну структуру ресурсного забезпечення та приносить різний обсяг прибутку для компанії

1	2
Передало Х. С., [5]	Бізнес-портфелем можна вважати сукупність різноманітних управлінських проектів та операцій на різних етапах життєвого циклу, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління в різних сферах бізнесу та досягнення комплексних та вузькопрофільних цілей організації.

Економічний словник дає наступне визначення: «бізнес портфель – сукупність окремих напрямів діяльності підприємства [6].

Отже, портфель напрямів діяльності повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умови зовнішньої середовища. Фірма на основі аналізу портфеля ділової активності, що періодично проводиться повинна визначати, які напрями діяльності потрібно розвивати і в якій мірі, а які – «ліквідувати».

Бізнес-портфель можна охарактеризувати за наступними ознаками:

- 1) відповідність напрямів профілю діяльності підприємства;
- 2) ризиковість реалізації;
- 3) цілеспрямованість;
- 4) галузева приналежність;
- 5) структурованість згідно видів діяльності та ін.

Профіль діяльності підприємства визначається головними видами діяльності в комбінації з регіональністю та галузевою приналежністю. Невід’ємним елементом реалізації кожного бізнес-портфелю є ризиковість. Це викликано складністю ефективного прогнозу змін зовнішнього середовища. Характер цілеспрямованості бізнес-портфелю визначається його покликанням реалізувати цілі підприємства. До складу бізнес-портфелю входять усі види діяльності, що здійснюються підприємством.

Цінність вдалого бізнес-портфелю полягає у наданні керівництву розуміння процесу узгодження сильних та слабких сторін підприємства із загрозами та можливостями, що виникають у зовнішньому ринковому середовищі. Тим не менш, всі автори сходяться у тому, що ефективність стратегічного планування прямим чином залежить від коректності сформованого бізнес-портфелю та від

якості портфельного аналізу. Тому, на думку авторів саме цього дослідження, можливе таке визначення бізнес-портфелю як сукупності виокремлених стратегічних одиниць бізнесу, що є відповідальними за окремі різновиди ринкової діяльності підприємства.

Тенденція щодо підвищення ринкової концентрації переважної більшості галузей господарювання стимулює вітчизняні підприємства до підтримки високого рівня конкурентоспроможності, шляхом балансування структури присутніх бізнес-напрямів, підтримки та посилення наявних позицій на ринку чи забезпеченням ефективності розподілення ресурсів між видами діяльності і т. д. Керівництвом на корпоративному рівні вирішуються завдання підтримки певного рівня конкурентоспроможності саме при формуванні та розробленні стратегічних заходів щодо управління підприємством з диверсифікованим виробництвом, що містить у структурі портфеля сукупність бізнес-напрямків. Аналіз бізнес-портфеля виступає одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Це спричинено тим, що дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних напрямів діяльності бізнесу і дозволяє збалансувати важливі фактори ефективного функціонування підприємства, зокрема ризик, грошові потоки, розвиток чи ліквідація певних видів діяльності.

Для здійснення аналізу бізнес-портфеля необхідне розуміння таких понять, як «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ). Дані поняття були введені фірмою «General Electric» для зручності сегментування ділового середовища організації.

СГЗ – це одиниця портфельного аналізу, що являє собою окремий ринок, на який підприємство виходить або хоче вийти. При аналітичній діяльності слід враховувати чинники, які визначають СГЗ. Серед них присутні: технологія виробництва та продукція, яка буде задовольняти певну потребу споживачів, безпосередньо споживачі та географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) зустрічається у деяких літературних джерелах, також, як стратегічний господарський центр та є складовою бізнес-

портфеля. СОБ розуміється як організаційна одиниця, що відповідає за розробку напрямів стратегічного розвитку фірми в одній чи декількох зонах господарювання. СОБ можна назвати цільовими групами різного ступеню самостійності. Вони характеризуються автономним плануванням, самостійним визначенням збутової діяльності, відповідають за розробку та реалізацію стратегії. СОБ володіє визначеним сегментом ринку, який вона обслуговує та певною конкурентною позицією.

Метою портфельного аналізу є дослідження товарно-ринкових можливостей підприємства та встановленні взаємозв'язку між окремими видами діяльності підприємства. На результати портфельного аналізу опираються підприємства, вирішуючи питання щодо реалізації видів його діяльності та розробляючи структуру цих видів. Після визначення сфери діяльності підприємство вирішує як діяти у обраній СЗГ для забезпечення оптимального шляху досягнення мети в умовах конкуренції, що можна здійснити проводячи конкурентний аналіз у всіх СОБ.

Існують різноманітні методи здійснення портфельного аналізу, кожен з яких направлений на надання допомоги керівникам підприємств у розумінні формування витрат та прибутків диверсифікованих виробництв. Особливістю, що поєднує усі методи портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць. Такий прийом необхідний для ефективного порівняння різних СОБ за темпами росту продажів, конкурентною позицією, долею ринку, привабливістю галузі і т. д. На основі найбільш значимих критеріїв, отриманих при аналізі зовнішнього середовища, а також при аналізі діяльності підприємства реалізується принцип сегментації ринку. Не дивлячись на використання різних критеріїв у матрицях різних консультаційних фірм, в усіх спостерігається них спостерігається двовірність. Одна вісь – для значень внутрішніх факторів, а інша – для значень зовнішніх факторів.

Портфельний аналіз доцільно застосовувати при необхідності вирішення питань:



- 1) узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства задля забезпечення рівноваги між різними видами діяльності;
- 2) розподілу ресурсів між господарськими підрозділами (кадрових та трудових);
- 3) аналізу портфельного балансу;
- 4) визначення цілей підприємства;
- 5) необхідності проведення реструктуризації підприємства.

У найзагальнішому вигляді процедуру проведення портфельного аналізу можна представити наступними етапами:

1. Поділ усіх видів діяльності згідно номенклатурі продукції підприємства на СОБ та визначення рівнів для проведення аналізу.
2. Визначення перспектив розвитку СГЗ та відносної конкурентоспроможності окремих бізнес-одиниць.
3. Збір і аналіз даних за привабливістю галузі, конкурентною позицією, можливостями та загрозами підприємства і т.д.
4. Побудова та аналіз портфельних матриць та визначення бажаних бізнес-портфелю та конкурентної позиції.
5. Формування стратегії для кожної СОБ, об'єднання деяких господарських підрозділів в однорідні групи.
6. Оцінювання стратегій всіх підрозділів на відповідність корпоративній стратегії на основі матриць портфельного аналізу. Порівняння проводиться за прибутком і ресурсами, що необхідні кожному підрозділу. Проте, матриці портфельного аналізу лише показують стан портфеля бізнесів, яким слід керуватися при прийнятті управлінських рішень. Самі по собі вони не є інструментом ухвалення рішень.
7. Вибір підходу до оцінки конкурентних позицій СОБ та привабливості ринку, опираючись на стратегічне планування, цілі розвитку підприємства та економічного положення стосовно окремих галузей.

Загалом, у зв'язку із недостатньою висвітленістю визначення поняття бізнес-портфель підприємства у літературних джерелах, важко назвати узгоджений

перелік етапів його формування. Проте, є декілька найбільш відомих інструментів портфельного аналізу, серед яких:

- 1) матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа;
- 2) матриця «зростання ринку – частка ринку» Бостонської консалтингової групи ( матриця BCG);
- 3) матриці «привабливість – конкурентоспроможність» (матриця корпорації General Electric та матриця керованої політики);
- 4) матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» Артура Д. Літгла;
- 5) матриця Хассі;
- 6) матриця «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства» Томпсона та Стріклєнда.

Кожен із зазначених інструментів має свої переваги і недоліки, а тому має обиратися відповідно конкретній ситуації. Далі більш детально розглянуто два найпривабливіших метода. Перший із них – це метод Бостонської консультативної групи. Даний метод відомий, як матриця «зростання ринку/частки ринку». Другий метод – багатокритеріальна портфельна матриця, що є спільною розробкою General Electric і McKinsey. Метою у цих методів однакова, проте за основу використовують різні передумови. А отже, і результати, скоріше за все, будуть теж різними.

Метод Бостонської консультативної групи є найрозповсюдженішим та простим у застосуванні. Відповідно до наявних квадрантів всі СОБ поділяються на чотири групи. Серед них: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».

До групи «зірок» відносяться товари, що відносяться до висококонкурентного або швидкозростаючого ринку збуту. «Дійними коровами» прийнято вважати товари, що мають стійкі позиції на зрілих розвинених ринках, товари, що приносять постійний прибуток. Товари групи «знак питання» мають неясну перспективу на майбутнє. Таке положення викликано відсутністю цільової стійкої ніші водночас із продажами на перспективних ринках, що

розвиваються. Товари «собаки» не мають конкурентних переваг та реалізуються на застійних ринках, що не розвиваються і не мають перспектив на майбутнє.

Сутність матриці БКГ полягає у концентрації на позитивних та негативних грошових потоках, що асоціюють із різними СОБ або продуктами підприємства. Продукти підприємства або СОБ класифікують згідно показників відносної частки ринку і темпів приросту галузевих ринків. Усю продукцію, що випускається підприємством потрібно вмістити у вище перелічені квадранти, а товарно-продуктову стратегію розробляти базуючись на наступних правилах:

- 1) товари-«зірки» захищати від конкурентів та розвивати, зміцнювати ринок;
- 2) позбуватися товарів-«собак» по можливості, у разі відсутності цільових замовлень;
- 3) контролювати капіталовкладення у товари-«дійні корови», частину виручки обов'язково направляти на розвиток виробництва;
- 4) додатково досліджувати товари-«знаки питання» та перетворювати їх на товари-«зірки».

Найефективнішою товарною стратегією буде комбінація товарів або СОБ за квадрантами «зірка», «дійна корова» і «знаки питання». У такому разі створюється відмінна перспектива для завоювання ринків збуту і підвищення рівня конкурентоздатності у майбутньому. Проте розміщення всіх товарів у квадрантах «зірка» і «знак питання» може привести до зниження рентабельності та нестійкого фінансового положення. В разі наявності комбінації товарів лише за квадрантами «дійна корова» та «собака» може спостерігатися тенденція до зниження обсягів продажу, поступової втрати частини ринку та зниження рентабельності.

У збалансований номенклатурний портфель підприємства має входити два-три товари-«дійні корови», одна-дві «зірки», кілька «знаків питання» та невелике число товарів-«собак». До типового незбалансованого портфелю зазвичай входять: один товар-«дійна корова», значна кількість «собак», проте

повністю відсутні «зірки», що могли б трансформуватися в «дійних корів» з плином часу.

За використання матриці БКГ підприємство може зважено прийти до висновків щодо:

- 1) можливої стратегії СОБ або товарів;
- 2) потреби у фінансуванні та оцінки показників рентабельності;
- 3) оцінки збалансованості корпоративного портфелю.

До основних недоліків даного підходу відносять такі:

1. Використання тільки двох критеріїв порівняння та ігнорування інших чинників зростання.
2. Позиція СОБ у значній мірі залежить від правильності визначення меж і масштабів ринку.
3. Не завжди зрозуміло на практиці вплив зростання частки ринку на прибутковість бізнесу.
4. Ігнорування взаємозалежності господарських одиниць, а також, можливої циклічності розвитку товарних ринків.
5. Серед практичних досліджень є такі, які продемонстрували, що збалансованість портфелю не гарантує отримання високих прибутків.

Підхід, що є схожим на попередній, але усуває ряд його недоліків є метод портфельної матриці – «привабливість-конкурентоспроможність». Цей метод був розроблений консалтинговою групою McKinsey разом із корпорацією General Electric. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» складається з дев'яти клітинок та опирається на оцінювання довгострокової привабливості галузі і «силі» конкурентної позиції СОБ. Елемент побудови вісей цієї матриці характеризуються не одним показником, а комплексом взаємопов'язаних величин. До критеріїв оцінки довгострокової привабливості галузі віднесені: місткість ринку і темпи росту, технологічні вимоги, конкурентна ситуація, загрози та можливості підприємства, особливості державного регулювання, чутливість до кон'юнктури ринку.

До показників конкурентоспроможності СОБ відносять: розмір та долю ринку, прибутковість, порівняно з конкурентами, знання ринку та споживачів, можливість конкурувати у якості та цінах, сильні та слабкі конкурентні сторони, технічні можливості підприємства.

У цілому, ця матриця є більш довершеною, порівняно з матрицею БКГ, саме тому, що в ній береться до уваги більше число показників для оцінки. Це дозволяє отримати не такі спрощені висновки, як при використанні методу Бостонської консалтингової групи. Проте на відміну від матриці БКГ, у матриці «привабливість-конкурентоспроможність» важко відслідкувати логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками.

До основних недоліків використання методу матриці McKinsey можна віднести: складності при обліку відносин на ринку (меж та масштабів), наявність значної кількості критеріїв, що створює проблему їх вимірювання у разі зростання числа чинників; суб'єктивність при оцінці СОБ; узагальнений характер рекомендацій щодо вибору стратегій із запропонованих варіантів.

Таким чином, проаналізувавши методи портфельного аналізу було визначено, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць СОБ порівнюють між собою згідно різноманітних критеріїв.

Зрозуміло, що залежно від виду бізнес-портфелю використовуються різні методи його формування, оцінки збалансованості, розробляються відмінні стратегії управління як портфелем загалом, так і окремими бізнес одиницями. Структура оптимального бізнес-портфелю є базисом стратегії підприємства. Складність формування бізнес-портфелю викликана суперечливістю критеріїв оптимізації. Таким чином, формування бізнес-портфелю варто проводити, беручи до уваги принцип збалансованості. Даний принцип передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства.

У загальному вигляді процедура формування збалансованого бізнес-портфеля має містити етапи, запропоновані у табл. 2

## Етапи формування збалансованого бізнес-портфеля

№ п/п	Найменування етапу	Характеристика етапу
1	2	3
1	Визначення статусу підрозділів, що входять до складу бізнес-портфеля	Виявлення статусу складової портфеля здійснюється на основі значень критеріїв: мета управління, вектор споживчої орієнтації, споживча цінність, можливі конкуренти, рівень конкурентоспроможності підрозділу, стратегії розвитку, ймовірність відтворення, рентабельність. результатом першого етапу процедури оцінювання збалансованості бізнес портфелю є чітке визначення, який підрозділ є стратегічною одиницею бізнесу, а який – підтримувальним видом ринкової діяльності. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану: визначення наявних ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.
2	Діагностика поточної збалансованості бізнес-портфеля	Аналізується поточний стан бізнес-портфеля підприємства. Цей етап передбачає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз його складових – стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних видів ринкової діяльності. Далі, за допомогою методів портфельного аналізу, визначаються їх конкурентоспроможність та ринкова перспективність. остаточним результатом другого етапу є оцінка ступеня збалансованості бізнес-портфеля за умови, що його складові розглядаються окремо.
3	Моделювання в складі бізнес-портфеля бізнес-напрямків на основі існуючих складових	На цьому етапі доцільно виявити наявність взаємозв'язку між складовими бізнес-портфеля, сформувати на їх основі бізнес-напрямки, визначити їх тип, а також оцінити збалансованість самих бізнес-напрямків. Якщо обсяги реалізації наявних у портфелі СОБ взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. Горизонтальний бізнес-напрямок складається із СОБ, споживча цінність яких значно посилюється за рахунок комплексності результатів. Якщо певні види діяльності посилюють ринковий результат однієї й тієї самої бізнес-одиниці, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входить одна, «якірна», СОБ та підтримувальні її види ринкової діяльності. У разі, коли мають місце обидва типи ринкової залежності між складовими БП, мова йде про бізнес-напрямок змішаного типу. У разі відсутності будь-якої форми ринкового взаємозв'язку між складовими БП формування на їх основі бізнес-напрямків є недоцільним. У рамках цього ж етапу визначається збалансованість самого бізнес-напрямку.

Закінчення табл. 2

1	2	3
---	---	---

4	Визначення збалансованості бізнес-портфеля на основі агрегованих бізнес-напрямків	Критерії та показники оцінювання аналогічні, що були виділені на другому етапі. Така уніфікація критеріїв та показників оцінки збалансованості дасть можливість наочного порівняння і визначення, яка форма організації БП є кращою.
5	Порівняння двох оцінок збалансованості бізнес-портфеля діяльності підприємства	Полягає в порівнянні двох оцінок збалансованості БП. Обирається той варіант організації портфеля бізнесів, критерії збалансованості якого краще відповідають ринковим цілям підприємства. Таким чином, результатом процедури оцінювання збалансованості БП є визначення доцільності об'єднання складових портфеля у бізнес-напрямки.

Після проведення всіх етапів, зазначених у табл. 2, підприємству слід розробляти стратегічні маркетингові заходи з управління бізнес-портфелем на основі отриманих результатів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Використання методів портфельного аналізу є важливою складовою результативного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Ці методи дають змогу побачити узагальнену картину бізнес-портфеля напрямів діяльності підприємства, визначити функції бізнесу, ринки, становище і внесок кожної СОБ у господарську діяльність підприємства, що у свою чергу дозволяє розробити оптимальні стратегії для кожного виду бізнесу. Проаналізувавши методи портфельного аналізу було визначено, що основним прийомом цих методів є побудова двовимірних матриць. За допомогою цих матриць СОБ порівнюють між собою згідно різноманітних критеріїв.

Формування бізнес-портфелю доцільно проводити, беручи до уваги принцип збалансованості, який передбачає досягнення балансу між суперечливими цілями підприємства. Доцільно оцінювати бізнес-портфель у рамках маркетингового підходу. Його комплексність сприяє ефективній агрегації складових бізнес-портфеля у бізнес-напрямки. Різноманітні ринкові фактори зумовлюють часткову недоцільність такого кроку у окремих випадках, тому описана вище процедура передбачає наявність етапу порівняння двох оцінок бізнес-портфелю – опираючись на окремо взяті складові та бізнес-напрямки. Менеджмент підприємства, врешті-решт, обирає такий варіант організації

бізнес-портфелю, який найбільш відповідає цілям діяльності підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення алгоритму управління портфелем маркетингових стратегій підприємства, який дозволить запроваджувати стратегічні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Самусева Н. А. Разработка стратегии предприятия на основе статистического анализа. *Планово-экономический отдел*. 2011. № 10. С. 20–24.
2. Беспалюк Х. М. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. *Науковий журнал «Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління»*. 2011. №4. С. 141–147.
3. Яворська К. Ю. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 350–355.
4. Солнцев С. О., Яворська К. Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 749. С. 279–284.
5. Передало Х. С., Пашук А. В. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : тези доп. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 14–16 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 543–544. URL:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193>. (дата звернення: 07.01.2020)
6. Записки маркетолога. Маркетинговий словарь. URL:  
[http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_b/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/).  
(дата звернення: 07.01.2020)

### **REFERENCES:**



1. Samuseva N. A. (2011) Razrabotka strategii predpriyatiya na osnove statisticheskogo analiza [Development of the enterprise strategy based on statistical analysis]. *Planning and Economic Department*, no. 10, pp. 20–24. (in Russian)
2. Bespaliuk Kh. M. (2011) Formuvannia optymalnoho biznes-portfelia pidpryiemstva na zasadakh marketynhu ta lohistyky. [Formation of the enterprise optimal business portfolio on the basis of marketing and logistics]. *The scientific journal Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management*, no. 4, pp. 141–147. (in Ukrainian)
3. Javorsjka K. Ju. (2014) Strateghichne marketynghove upravlinnja portfelem biznesiv shljakhom formuvannja v jogho skladi biznes-naprjamiv [Strategic marketing management of the business portfolio by forming business lines in its structure]. *Business Inform*, no. 1, pp. 350–355. (in Ukrainian)
4. Solntsev S. O., Yavorska K. Yu. (2012) Marketynhovi aspekty formuvannia zbalansovanoho portfelia biznesiv pidpryiemstva [Marketing aspects of forming the business enterprises balanced portfolio]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 749, pp. 279–284. (in Ukrainian)
5. Peredalo Kh. S., Pashuk A. V. (2015) Formuvannia biznes-portfelia pidpryiemstva v umovakh vstupu Ukrainy v YeS [Formation of business portfolio of an enterprise in the conditions of Ukraine's accession to the EU]. Proceedings of the *Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury: yevropeyskyi vektor – novi vyklyky ta mozhlyvosti (Ukraine, Lviv, May 14-16, 2015)*, Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky, pp. 543–544. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193> (accessed 7 January 2020).
6. Zapiski marketologa. Marketingovyy slovar' [The marketer's notes. Marketing vocabulary]. Available at: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_b](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b) (accessed 7 January 2020).